

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри:

_____ д.е.н., проф. Дергачова В.В.

«03» червня 2019 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА
на здобуття ступеня бакалавра
з напрямку підготовки 6.030601 «Менеджмент»

на тему: «Бізнес-планування розширення діяльності підприємства»

Виконав студент 4 курсу, групи УВ-51

Вітченківський Олег Ігорович _____ (підпис) _____

Керівник: доцент кафедри менеджменту к.е.н., доц. Артеменко Л.П. _____ (підпис) _____

Рецензент: доцент кафедри промислового маркетингу

к.е.н., доц. Бажеріна К.В. _____ (підпис) _____

Засвідчую, що у цій дипломній роботі немає
запозичень з праць інших авторів без відповідних
посилань.

Студент _____ (підпис)

Київ – 2019 року

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Напрямок підготовки **6.030601 «Менеджмент»**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ *д.е.н., проф. Дергачова В.В.*

«24» жовтня 2018 р.

ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
Вітченківському Олег Ігоровичу

1. Тема роботи: «Бізнес-планування розширення діяльності підприємства»

керівник роботи: к.е.н., доц. Артеменко Ліна Петрівна

затверджені наказом по університету від 28.02.2019р. № 788-с

2. Термін подання студентом роботи: 03.06.2019 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукова та навчально-методична література, законодавчі й нормативні акти України, що регламентують порядок економічної діяльності, інформація про історію створення та розширення діяльності підприємства ТОВ «Мамалюк», аналітичні матеріали внутрішнього аудиту підприємства, фінансова звітність (форма № 1 «Баланс», форма № 2 «Звіт про фінансові результати», за 2016-2018 рр.; форма № 5 «Примітки до річної фінансової звітності»);

4. Зміст пояснювальної записки:

а) теоретична частина:

- дослідити сутність поняття «бізнес-планування», охарактеризувати його види;
- розкрити підходи до бізнес-планування розширення діяльності підприємства;

б) дослідницько-аналітична частина:

- зробити діагностика розширення діяльності підприємства ТОВ «Мамалюк»;
- оцінити ефективність підприємства ТОВ «Мамалюк»;

в) рекомендаційна частина:

- надати пропозиції щодо альтернатив бізнес-планування розширення діяльності підприємства;
- Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів-ТОВ«Мамалюк»;

5. Перелік графічного матеріалу:

- особливості реалізації бізнес-планування розширення діяльності підприємства на сучасному ринку;
- результати комерційної діяльності ТОВ «Мамалюк» та проблеми його розвитку;
- бізнес-планування розширення діяльності ТОВ «Мамалюк», особливості її реалізації;
- бізнес-планування розширення діяльності ТОВ «Мамалюк»;
- очікувані результати реалізації обраного варіанту
- бізнес-планування розширення діяльності ТОВ «Мамалюк».

6.Дата видачі завдання: «24» жовтня 2018р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Позначки керівника про виконання завдань
1.	Збір необхідної інформації щодо теоретичних та практичних засад для бізнес-планування розширення діяльності підприємства	20.10.2018р. – 20.11.2018 р.	
2.	Аналіз теоретичного та практичного матеріалу з обраної тематики, обробка та аналіз інформації щодо діяльності підприємства	21.11.2018 р. – 25.12.2018 р.	
3.	Розгляд бізнес-планування розширення діяльності підприємства	26.12.2018 р. – 31.01.2019 р.	
4.	Проведення діагностики та аналізу ТОВ «Мамалюк»	01.02.2019 р. – 30.02.2019 р.	
5.	Дослідження особливостей розвитку ТОВ «Мамалюк»	31.02.2019 р. – 31.03.2019 р.	
6.	Розроблення бізнес-планування розширення діяльності підприємства ТОВ «Мамалюк»	01.04.2019 р. – 20.04.2019 р.	
7.	Економічне обґрунтування доцільності бізнес-планування розширення діяльності підприємства ТОВ «Мамалюк»	21.04.2019 р. – 25.05.2019 р.	
8.	Оформлення дипломної роботи ступеня «бакалавр»	26.05.2019 – 30.05.2019р.	

Студент _____ Вітченківський О.І.

Керівник дипломної роботи _____ Артеменко Л.П.

РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему: «Бізнес-планування розширення діяльності підприємства» містить 90 сторінок, 23 таблиці, 23 рисунка, 15 формул, 3 додатка. Перелік посилань нараховує 31 найменування.

Метою дослідження є: розробка та обґрунтування бізнес-плану розширення діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є: діяльність підприємства ТОВ «Мамалюк»

Предметом дослідження є: сучасні теоретичні та практичні підходи бізнес-планування розвитку та розширення діяльності ТОВ «Мамалюк» спрямованих на забезпечення стійкої позиції підприємства на ринку.

У процесі виконання дипломної роботи було використано такі **методи дослідження**: системний підхід (який дозволив виявити проблеми підвищення ефективності діяльності підприємства), метод економічного аналізу (на основі якого була здійснена діагностика фінансового стану підприємства), метод експертної оцінки (для дослідження потенціалу підприємства), метод порівняння (за допомогою якого була визначена конкурентоспроможність компанії) та графічний метод (для представлення результатів дослідження).

Практична значущість. Результати проведеного дослідження можуть бути використані вітчизняними підприємствами, що здійснюють свою діяльність на кондитерському ринку, для забезпечення розвитку та ефективного зростання діяльності, зокрема ТОВ «Мамалюк», для розробки бізнес-плану з розширення діяльності та виробництва супутніх товарів.

Ключові слова: бізнес-планування, бізнес-план, конкурентоспроможність, потенціал, розширення діяльності підприємства.

ABSTRACT

Bachelor's thesis on the « Business planning expansion of the enterprise» includes 90 pages, 23 tables, 23 drawings, 15 formulas, 3 attachments. The bibliography list consists of 31 items.

The purpose of the work is to develop and substantiate the business plan of the enterprise development.

The research object of the work is an activity of the LLC "Mamaluk".

The research subject of the work is modern theoretical and practical approaches for business planning of company's development that aimed for providing a stable position enterprise on the market.

In bachelor's thesis were used: the systematic approach (which allowed to identify problems of increasing the efficiency of the enterprise's activities), the method of economic analysis (based on diagnosis of the financial condition of the enterprise), the method of expert evaluation (for the study of the enterprise's potential), the method of comparison (with which the company's competitiveness was determined) and a graphical method (for presenting the research results).

The results of the study can be used by domestic enterprises that operate on pastry market to ensure the development and effective growth of activities, in particular LLC "Mamaluk", to develop a business plan for the company and the production of related products.

Keywords: business planning, business plan, competitiveness, potential, enterprise development.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ РОЗШИРЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Сутність, цілі та завдання бізнес – планування в організації.....	10
1.2. Етапи розробки бізнес планування розширення діяльності підприємства	23
Висновки до розділу 1	37
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПЕРЕДУМОВ РОЗШИРЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МАМАЛЮК»	39
2.1. Діагностика кондитерської галузі	39
2.2. Аналіз фінансової діяльності підприємства	49
2.3. Оцінка проблем розширення діяльності підприємства.....	60
Висновки до розділу 2	74
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА БІЗНЕС - ПЛАНУ РОЗШИРЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ«МАМАЛЮК»	75
3.1. Розробка напрямів розширення діяльності підприємства	75
3.2. Оцінка ефективності та можливих ризиків бізнес-плану	84
Висновки до розділу 3	92
ВИСНОВКИ.....	94
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	97

ВСТУП

Актуальність теми. Одним із невід’ємних складових успішного ведення господарської діяльності у сучасних умовах розвитку ринку є бізнес-планування. Нестабільність зовнішнього середовища створює потребу у швидкій адаптації підприємств та постійного розвитку розширення діяльності. Стрімко зростаюча конкуренція змушує компанії шукати нові шляхи утримання частки ринку та завоювання нових споживачів. Бізнес-планування є ключовим інструментом для забезпечення успішного зростання організації. Дослідження вітчизняного та зарубіжного досвіду бізнес-планування, дають змогу визначити потенційні можливості забезпечення стійкої позиції підприємства. Тому, можна зробити висновок, що дослідження бізнес-планування розвитку підприємства є актуальним питанням, вивченню якого і присвячується дана робота.

Дослідження теоретичних та методологічних аспектів бізнес-планування розвитку підприємства займалися такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як: С. Покропивний, В. Македон, Т. Васильців, В. Іванова, С.Макаренко, Г. Тарасюк, В. Нелеп тощо.

Метою дипломної роботи є розробка та обґрунтування бізнес-плану розширення діяльності підприємства.

Досягнення поставленої мети потребує вирішення таких **завдань**:

- розглянути сутність та методичні підходи до бізнес-планування розширення діяльності підприємств;
- проаналізувати фінансово-економічний стан підприємства ТОВ «Мамалюк»;
- оцінити ступень та потенціал розвитку ТОВ «Мамалюк», його конкурентоспроможність.
- розробити бізнес-план розширення діяльності ТОВ «Мамалюк».

Об’єктом дослідження даної роботи є діяльність підприємства ТОВ «Мамалюк».

Предметом дослідження є сучасні теоретичні та практичні підходи бізнес-планування розвитку та розширення діяльності ТОВ «Мамалюк» спрямованих на забезпечення стійкої підприємства на ринку.

База дослідження – ТОВ «Мамалюк».

Методи дослідження. У процесі виконання дипломної роботи було використано такі методи дослідження: системний підхід (який дозволив виявити проблеми підвищення ефективності діяльності підприємства), метод економічного аналізу (на основі якого була здійснена діагностика фінансового стану підприємства), метод експертної оцінки (для дослідження потенціалу підприємства), метод порівняння (за допомогою якого була визначена конкурентоспроможність компанії) та графічний метод (для представлення результатів дослідження). Теоретичною основою дослідження стали сучасні роботи зарубіжних та вітчизняних науковців, що присвячені питанням бізнес-планування розширення діяльності підприємства. Для отримання аналітичної інформації були використанні дані внутрішньої звітності підприємств та статистичні дані.

Практична значущість. Результати проведеного дослідження можуть бути використані вітчизняними підприємствами, що здійснюють свою діяльність на кондитерському ринку, для забезпечення розвитку та ефективного зростання діяльності, зокрема ТОВ «Мамалюк» для розробки бізнес-плану з розширення діяльності компанії та виробництва супутніх товарів.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ РОЗШИРЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, цілі та завдання бізнес – планування в організації

Сучасні ринкові умови ведення господарської діяльності дають змогу побачити, що розвиток економічних відносин, разом із збільшенням конкуренції, все більше підштовхує підприємців до вирішення питання зближення методичних підходів для побудови плану розвитку бізнесу використовуючи досвід зарубіжних компаній. Головною економічною тенденцією сучасного підприємства є необхідність швидкої адаптації до зміни факторів із зовні. Для більшості розвинутих країн, бізнес планування базується на готовності до постійних змін вимог ринку, підтримку та побудову міцного партнерства, розвитку ефективності бізнесу.

Бізнес планування – це невід’ємний фактор, який створює можливості розвитку, поширення та забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Воно є необхідністю, коли створюються нові напрями розвитку, види діяльності, варіанти продукції, або під час аналізу наступних проектів компанії. Вагомість бізнес-планування можна легко спостерігати на прикладах зростаючих галузей інформаційних технологій та підприємств пов’язаних із інноваційними розробками. На сьогодні, роль бізнес планування не лише здобуває провідні позиції, а стає необхідністю під час нестабільності політичного стану в країні. Цей процес обумовлений тим, що контроль та мінімізація ризиків діяльності підприємства є основоположним критерієм загального стану бізнесу.

Відомий економіст О.М. Ключкова стверджує «бізнес-планування в широкому сенсі, як формування прогнозу розвитку ситуації і розробка рекомендацій по досягненню цілей діяльності підприємства в стратегічному відношенні, а у вузькому сенсі як результат комплексного дослідження різних

сторін діяльності підприємства, робочий інструмент, що допомагає підприємцю управляти підприємством, і є засобом доведення ідей свого бізнесу до всіх зацікавлених осіб інвесторів, банківських менеджерів, державних установ, партнерів та всіх працівників підприємства»[1].

Бізнес-планування є невід’ємною частиною бізнес плану, адже бізнес-план є закінченою формою планування, що описує результати та висновки проаналізованих прогнозів та розробки плану у детальній формі документа. За допомогою бізнес-плану, можна чітко зрозуміти основні концептуальні ідеї організації та ефективно досягти зазначеної мети та цілі.

Головні базиси бізнес-планування влучно пояснені Українським дослідником С.Ф Покропивним: «бізнес-план – це письмовий документ, в якому викладено сутність підприємницької ідеї, шляхи і засоби її реалізації, охарактеризовано ринкові, виробничі, організаційні та фінансові аспекти майбутнього бізнесу, а також особливості управління ним» [2].

Бізнес план є першою необхідністю для підприємств, розробників проектів, банків та інвесторів[3]:

- можливість оцінити фінансові позиції та місце у товарно-ринкових відносинах ;
- концентрує на проблемах бізнесу та шляхах їх рішення ;
- аналізує фінансову й економічну ефективність діючих проектів;
- підраховує реальні шанси на отримання необхідного прибутку та розрахунку з позиками
- включно із вивченням перспективності, описує обсяг майбутнього розвитку ринку;
- дає спромогу заздалегідь уникнути проблем, які зазвичай виникають на подальших етапах розвитку бізнесу;
- покази бізнес-плану дають змогу проводити контрольні заходи стосовно стану справ

Отже, бізнес-план традиційно розглядається як інструмент залучення коштів, які потрібні для реалізації проекту, наприклад для зовнішніх

інвесторів чи кредиторів, яким для вкладення грошей в певний проект, завжди потрібний ретельно підготовлений та обґрунтований бізнес-план. Проте він має широкий спектр застосування та містить систему конкретних заходів та дій, що націлені на отримання вигоди, не лише від залучення зовнішніх фінансових ресурсів, а для розвитку підприємства від реорганізації власного потенціалу, є дієвим способом для просування своєї бізнес-ідеї.

До найважливіших функцій бізнес-плану у ринковій системі господарювання можна віднести [2]:

- зовнішню – ознайомлення різних представників ділового світу із сутністю та основними аспектами реалізації конкретної підприємницької ідеї;
- внутрішню (життєво важливу для діяльності самого підприємства) – опрацювання механізму самоорганізації, тобто цілісну, комплексну систему управління реалізацією підприємницького проекту.

Розробляючи бізнес-план, аналізуються всі економічні аспекти, які можуть бути пов'язані з проектом, перевіряються на адекватність, реалістичність та доцільність. В результаті складання бізнес-плану можуть виникнути перепони, які не можливо змінити в процесі реалізації та впровадження проекту, тому краще, у процесі розробки, виявити це і зробити відповідні зміни та висновки.

Вітчизняний науковець В.В. Македон зазначає, що бізнес план, як правило використовується в наступних випадках [4]:

- при створенні нового підприємства або зміні власника існуючого, оскільки є необхідність у розробці стратегії діяльності підприємства, визначені мети та шляхів її досягнення ;
- при проведенні реорганізації діючого підприємства;
- при створенні нового виробництва або переході до виробництва нових видів продукції(послуг) у межах діючого підприємства;
- при нарощуванні обсягів підприємницької діяльності;
- є інструментом залучення коштів.

Велику увагу варто приділити організації та розробці бізнес-плану, адже це довготривалий процес, який вимагає значної витрати часу та коштів. Тому організація цього процесу на підприємстві є одним із факторів, що зумовлюють ефективність та результативність майбутнього проекту і зростання підприємства загалом.

Природно, що у будь-якому випадку бізнес-план повинен корегуватися, оскільки умови діяльності фірми, реалізації конкретного проекту піддаються постійним змінам. Більш того, під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників, можуть змінюватися напрями діяльності компанії. У зв'язку з цим навіть найдостовірніший і детально розроблений план може втратити сенс, якщо він не відображатиме зміни, що відбуваються в економічному житті країни і на ринку. Тому слід пізнати, оцінити і зрозуміти зміни, що відбуваються, вплив різних факторів, появу нових умов функціонування фірми, наслідки можливого ризику і відобразити в бізнес-плані. Це дозволяє підприємцям зберігати високий рівень вірогідності успіху бізнесу [4].

Зазвичай у вітчизняних підприємствах підготовкою бізнес-плану займаються менеджери, підприємці, фахівці, експерти тощо. Також розробляти бізнес-план можуть і сторонні організації. Замовник забезпечує таку організацію всією інформацією, може бути потрібна при створенні бізнес-плану, у свою чергу вони надають незалежну та об'єктивну оцінку майбутнього проекту.

Проте, варто зазначити те, що особиста участь керівника (підприємства чи проекту) має величезне значення. Адже тоді підприємець, враховуючи особливості власного бізнесу та залучаючись особисто, має змогу керувати впровадженням свого майбутнього проекту, що зумовлює більші шанси на успіх.

У бізнес-плануванні практикується розробка альтернативного плану на випадок, якщо запропоновану ідею не вдається з тих чи інших причин реалізувати. План повинен передбачати варіант невдачі, можливість втрати вкладених ресурсів, зміни на ринку, прорахунки в механізмі управління.

Іншими словами, бізнес-план покликаний переконливо довести, що при його розробці продумані найдрібніші подробиці діяльності компанії [4].

Перед тим, як розпочати розробку бізнес-плану, потрібно зібрати необхідну інформацію, що стосується майбутнього проекту. Підготовча стадія розробки бізнес-планів починається зі збору наступної інформації: маркетингова інформація (інформація про майбутніх споживачів та стан ринку, про схожі товари на ринку, про основних конкурентів та ін.), виробнича (технологічні особливості впровадження проекту, виготовлення товару, необхідна сировина та матеріали, устаткування тощо) та фінансова (про необхідність інвестиційних ресурсів, рентабельність після впровадження бізнес-плану, економічні показники бізнес-плану, витрати, що пов'язані з реалізацією бізнес-плану та ін.), інформація про тенденції розвитку галузі, а також інформацію про загально-економічні, політичні та соціальні фактори, що можуть вплинути на результат реалізації проекту – тобто сформувати інформаційне поле бізнес-плану.[6]

Інформаційне поле бізнес-плану — сукупність документів чи даних правового, політичного, економічного, комерційного, науково-технічного, зовнішньоекономічного та соціального характеру, які забезпечують інформаційні потреби підприємця в процесі опрацювання бізнес-плану [2].

Уся інформація, що опрацьовується при розробці бізнес-плану має бути перш за все актуальною та достовірною. Вітчизняний вчений Т.Г. Васильців зазначає наступні джерела отримання інформації, на які варто опиратись [5]:

- власний досвід практичної роботи та інтуїцію;
- безпосередні контакти з потенційними клієнтами, постачальниками та контрагентами;
- інформація про конкурентів, одержана за рахунок придбання їх товарів, відвідування спеціалізованих виставок, збору рекламної інформації тощо;
- статистична інформація про тенденції розвитку галузі;
- поточні аналітичні огляди економічної ситуації.

Однією із ключових інформацій на початку розробки бізнес-планує маркетингова інформація. Це інформація про потенційних споживачів продукції майбутнього бізнесу, їхні запити та незадоволені потреби, а також попит на даний вид продукції, купівельна спроможність потенційних клієнтів, чисельність майбутніх покупців з розбивкою за районами та віковими групами, динаміка доходів населення, динаміка загального попиту на аналогічні товари на ринку, чисельність підприємців, що займаються цим видом діяльності тощо [2].

Отже, дуже важливо на початку розробки бізнес-плану правильно виявити своїх споживачів та їх потреби, правильно оцінити ринок збуту і обрати найбільш привабливий сегмент, який буде охоплюватись підприємством, правильно оцінити потенційну ємність сегмента, обсяги продажів, здійснити аналіз конкурентів та проаналізувати можливі ринкові стратегії підприємства. Адже, після здійснення комплексних маркетингових досліджень ринку і ґрунтовного аналізу для майбутнього проекту, може виявитись, що подальша розробка та впровадження бізнес-плану буде недоцільна.

Інформаційна база бізнес-планування умовно розділяється на дві групи: внутрішні (які можна одержати безпосередньо на підприємстві – фінансова та статистична звітність, інформація управлінського обліку) та зовнішні (одержання яких передбачається із зовнішнього середовища функціонування підприємства – статистичні бюлетені, маркетингові дослідження ринку, нормативно-правова документація тощо) [6].

Бізнес-план зазвичай створюються підприємствами, які тільки розпочинають свою діяльність. Проте, практика зарубіжних країн показує те, що їх складають для певного напрямку діяльності підприємства та конкретної угоди, тому підприємство може мати декілька бізнес-планів одночасно.а [3]

Варто зазначити, що бізнес-план відображає усі головні аспекти підприємства та майбутнього проекту, у ньому аналізуються різноманітні проблеми, з якими може зіткнутись проект на етапі впровадження і реалізації,

та шляхи подолання цих перепон. Не існує конкретно визначеного стандарту, яким мають керуватись при розробці бізнес-плану, адже потрібно враховувати велику кількість специфічних факторів, які безпосередньо впливають на успіх даного проекту чи підприємства в цілому.

Проте будь-який бізнес-план підлягає певним об'єктивним вимогам щодо написання. В.В. Македон виділяє наступні рекомендації [4]:

- бізнес-план має бути стислим, простим, але адекватно розкривати сутність підприємницького проекту. Тобто, інформацію варто викладати якомога доступніше, уникати використання специфічних, суто технічних та незрозумілих термінів. Варто керуватись діловим стилем при написанні;
- бізнес-план має бути функціональним. У ньому варто вмістити лише корисну інформацію, яка цікавить майбутніх користувачів бізнес-плану, уникати зайвої інформації, або винести її в додатки; [7]
- бізнес-план має ґрунтуватися на реалістичних припущеннях. Найбільш вразлива частина бізнес-плану — це прогнози, щодо успіху проекту, майбутніх прибутків, зайнятої частки ринку та інше. Всі припущення мають бути науково обґрунтовані спираючись на результати маркетингових досліджень, на тенденції розвитку ринку та галузі, на аналіз діяльності конкурентів з схожою продукцією. Адже безпідставні висновки серйозно підривають довіру до бізнес-плану та його розробників;
- бізнес-плану протипоказаний зайвий оптимізм. Доцільно орієнтуватись і розробляти припущення для найгірших результатів після впровадження бізнес-плану. Та розробляти ефективний план дій, адже тоді проект буде максимально продуманий та стійкий до ризиків з якими пов'язана реалізація бізнес-плану;
- бізнес-план має бути легким для сприйняття, чітким та логічним. Варто розділити бізнес-план на розділи, підрозділи та інші структурні частини, щоб можна було швидко орієнтуватись по документу; [5]
- бізнес-план має забезпечувати охорону конфіденційної інформації про фірму та її діяльність. Варто контролювати розповсюдження бізнес-плану

та його інформації, адже витік такої інформації може поставити під загрозу успіх впровадження проекту та майбутнього бізнесу.

Існують різні класифікаційні ознаки та типи бізнес-планів, від яких залежить загальна структура, зміст, розглянуте коло питань та заходів, щодо реалізації. С.Ф. Покропивний класифікує бізнес-плани за наступними ознаками [2]:

- за сферою бізнесу (виробництво, будівництво, роздрібна та оптова торгівля, надання послуг, посередницька діяльність тощо);
- за масштабами бізнесу (великий, середній, малий);
- за характеристиками продукту бізнесу (традиційний, принципово новий, виробничо-технічного чи споживчого призначення).

Відповідно, враховуючи сфери діяльності, особливості підприємства та специфіку майбутнього проекту розробляється свій унікальний бізнес-план. Проте спільні ознаки та призначення бізнес-планів дозволяють виділити різні типи. В.В. Македон розрізняє наступні типи бізнес-планів [4]:

- комерційно-виробничий бізнес-план. Зазвичай такий тип бізнес-плану використовується під час презентації перспективних напрямів діяльності на майбутні періоди для керівництва, ради директорів, зібрання акціонерів тощо. Він зосереджується на проблемах комерційної та виробничої діяльності та їх реалізації з мінімальними витратами;
- інвестиційний бізнес-план. Використовується під час створення нового підприємства або об'єкта, або інших економічних процесів, які пов'язані з залученням інвестиційних ресурсів. Інвестиційний бізнес-план має певні вимоги, щодо написання та зосереджується на забезпеченні повернення кредитів та відсотків за їх використання. Зазвичай він є складовою повноцінного та комплексного бізнес-плану;
- бізнес-план фінансового оздоровлення. Такий тип бізнес-плану використовується як інструмент для реорганізації підприємства, яке знаходиться в неплатоспроможному стані та на межі банкрутства. Основна ціль – погодження розрахунків з кредиторами та власником підприємства;

- бізнес-план для отримання кредиту. Він розробляється для отримання кредиту, що пов'язаний з необхідністю збільшення оборотного капіталу під час розширення діяльності виробництва або диверсифікації роботи;
- бізнес-план структурного підрозділу — використовується для обґрунтування створення підрозділу підприємства або плану розвитку існуючого підрозділу, доцільність виділення ресурсів та розподіл прибутків між підрозділами. Особливу роль відіграє в управлінні холдинговими компаніями та дочірніми підприємствами;
- бізнес-план заявки на грант. Розробляється для отримання коштів з благодійних фондів або державного бюджету для вирішення наукових або соціально політичних проблем суспільства. Зосереджується на економічних та соціальних вигодах для певного регіону чи країни загалом, після впровадження проекту;
- бізнес-план розвитку регіону. Застосовується переважно відповідними державними органами для обґрунтування необхідності та доцільності фінансування з державного бюджету відповідних програм розвитку перспектив регіонів, для покращення їх соціально-економічного стану тощо;
- бізнес-план освітньої установи — застосовується для обґрунтування визначених обсягів залучених фінансових ресурсів для навчальних закладів різних типів для різноманітних потреб, що націлені на покращення рівня освіти, як в конкретній установі, так і в країні загалом. [2]

Також важливу роль грає презентація бізнес-плану для майбутніх користувачів чи зацікавлених осіб для демонстрації суті та ідеї проекту, налагодження взаємовідносин з потенційними партнерами, інвесторами та кредиторами, обґрунтування успіху майбутнього бізнесу та шляхів його досягнення. Ключовими моментами представлення бізнес-плану — є саме переконливо обґрунтувати необхідність залучення інвестицій, шляхи їх використання та повернення.

Варто, щоб презентацію проводив власник або керівник підприємства, адже це свідчить, що він зацікавлений своїм бізнесом, прагне досягти успіху проекту та відповідально відноситься до використання і повернення коштів інвестора. Велику роль грають особистісні якості керівника, його професійні здібності, підприємницький хист, уміння презентувати себе та свій проект, та навіть навички ораторської майстерності.

У процесі презентації цілком виправданою є пильна увага до особистих ділових якостей підприємця. Презентація бізнес-плану має засвідчити, що вся команда заінтересована в позитивних результатах бізнесової ідеї, персонал працює з керівником-лідером в одному руслі, а індивідуальні та групові інтереси, досвід і традиції, кваліфікаційні й соціально-психологічні характеристики керівника та провідних менеджерів фірми враховано в процесі розробки бізнес-плану. При цьому кредитори та інвестори повинні зрозуміти, що запропонована в бізнес-плані організаційна структура управління є найдоцільнішою для даного бізнесу, а управлінська команда має як адміністративні навички, так і навички щодо управління фінансами, маркетингом, виробництвом [2].

На успіх проекту, його впровадження та реалізацію безпосередньо впливають принципи та методи, якими керувався розробник бізнес-плану під час створення документу. Адже, необхідно науково обґрунтувати доцільність та прибутковість майбутнього проекту. Також, велика увага науковців та економістів приділяється розробці рекомендацій та певних вимог щодо структури бізнес-плану. Тому, досить актуальним питанням залишаються методологічні аспекти бізнес-планування розвитку підприємства, формування структури бізнес-плану та його змісту .

До початку формування стратегії як економічної науки, що припадає на другу половину XX ст., поведінку на ринку обґрунтовувала мікроекономіка. Згідно її фундаментальних гіпотез єдиним критерієм покупця є ціна, а товари чи послуги не диференційовані. Слід відмітити, що такі уявлення дійсно були вірними для розвинутих країн, особливо у першій половині XX ст.

Оптимальна стратегія успіху підприємства була проста: мінімізація витрат, що давала можливість продавати товар по нижчій ціні, ніж продавав конкурент. І оскільки це приводило до оптимізації долі ринку підприємства, таку стратегію називали стратегією ринкової долі або ринкової позиції. [9]

Але вже у другій половині XX ст. чинники ринкового успіху помітно змінились. Відбулось насичення ринку і покупців уже не завжди влаштовував стандартний товар навіть по найнижчій ціні. Проявили себе групи покупців зі специфічними потребами: різними смаками, різним соціальним статусом, різними купівельними можливостями тощо. Задоволення значно ширшої гами потреб стало критичним фактором успіху. А однією з найважливіших конкурентних стратегій стала стратегія диференціації товару. Тобто гіпотеза мікроекономіки про недиференційований товар на цьому етапі уже втратила смисл. Стратегію диференціації товару, на наш погляд, можна сформулювати наступним чином.

Стратегія диференціації товару є конкурентною стратегією, направленою на розширення асортименту товару (послуг), створення нових товарів з метою задоволення потреб всіх основних груп покупців шляхом вдосконалення технології виробництва. Аналогічно у другій половині XX ст. втрачає домінуюче значення і друга гіпотеза мікроекономіки, за якою ціна є єдиним критерієм поведінки покупця. Досвід почав засвідчувати, що покупки здійснюються швидше під впливом іміджу товару (послуги). До того ж підприємства помітили, що перевагами і смаками споживачів можна управляти, що при допомозі грамотної реклами і умілого просування товару створюються нові потреби. В результаті ще однією важливою конкурентною стратегією стала диференціація ринку або диференціація іміджу товару.

Стратегія диференціації ринку, отже, - це конкурентна стратегія, направлена на формування нових потреб споживачів на нові товари підприємства шляхом ціленаправлених маркетингових заходів, особливо рекламних по створенню певного іміджу товару.[6]

Оскільки, починаючи з другої половини XX ст., явища диференціації як товару так і ринку спостерігаються одночасно, їх спільний прояв вимагає проведення нової, уже корпоративної стратегії, яка називається диверсифікацією діяльності підприємства. Тобто диверсифікація починає виступати способом зміни напрямку його розвитку. Причому одним із головних способів на сучасному етапі, що характеризується значною турбулентністю середовища діяльності підприємств.

Поняття диверсифікації застосовується при формулюванні портфельної стратегії як один із чотирьох її компонентів, а саме як вектор росту або напрямок майбутньої сфери діяльності підприємства.

Диверсифікація діяльності підприємства – означає оновлення (диференціацію) і товару, і ринку підприємства одночасно, вихід за межі основного бізнесу, яким підприємство займалось досі, проникнення в нові галузі та сфери економіки. Якщо вектор росту спрямований на розвиток ринку, то йдеться про формування попиту на нові товари підприємства і вибирається напрямок діяльності підприємства - розвиток маркетингу. Якщо ж вектор росту вказує на розвиток товару, то йдеться про створення нового товару і вибирається напрямок - зміна технології. Якщо ж вектор росту спрямований одночасно і на оновлення ринку, і на оновлення товару, тобто вибирається стратегія диверсифікації, то загальний напрямок простежується слабкіше ніж у попередніх двох випадках, оскільки одночасно вдосконалюються і маркетингова діяльність і технологія виробництва.

Тобто, як уже зазначалось, диверсифікація означає (переважно) вихід за межі основного бізнесу, яким підприємство займалось досі, проникнення в нові галузі та сфери економіки. Здійснюватись вона може як через створення нових підприємств, так і шляхом скуповування з існуючих або злиття з ними. В результаті відбувається перехід від односторонньої виробничої структури (спеціалізації) до багатoproфільного виробництва.[11]

Для прикладу, на початку 90-х років XX ст. серед 500 найбільших корпорацій США 90 % існували у формі багатогалузевих концернів, тобто

були диверсифікованими. Переважна більшість із них мала у своєму складі підприємства в середньому 11 галузей, а наймогутніші - 30-50 галузей.

За великим рахунком диверсифікація, як порівняно нове явище, покликана до життя науково-технічною революцією, а саме необхідністю пристосування бізнесу до швидких структурних змін, посилення конкурентної боротьби внаслідок насичення ринку. В цих умовах диверсифікація використовує переваги комбінування, проникнення в нові прибуткові галузі.

І, головне, - стабілізує бізнес, робить його менш вразливим до спадів у тих чи інших галузях, оскільки, володіючи підприємствами в різних сферах економіки, диверсифіковане підприємство має змогу компенсувати спад збуту на ринку одних товарів його зростанням на інших. Завдяки цьому диверсифіковані підприємства більш стійкі та конкурентно-здатні ніж вузькоспеціалізовані. Вони мають можливість переливати капітал у найприбутковіші галузі. Отже диверсифікація - це організаційно-економічний фактор підвищення ефективності виробництва.[11]

Таким чином, значення диверсифікації діяльності підприємства в розробці і здійсненні його портфельної стратегії достатньо помітне. З одного боку, диверсифікація - один із важливих напрямків діяльності підприємства, тобто вказує, які конкретно стратегічні одиниці бізнесу і в яких стратегічних зонах господарювання будуть працювати в майбутньому. З другого боку, диверсифікація в значній мірі забезпечує стратегічну гнучкість портфеля підприємства, оскільки задоволення широкого кола потреб і застосування кількох технологій не допустить ситуації, коли несподівані зміни в одній із СОБ можуть привести до серйозних руйнівних наслідків в інших. Отже диверсифікація, визначаючи частково в якими СОБ підприємство збирається працювати і як ці СОБ будуть зв'язані між собою, до певної міри разом з іншими компонентами визначає портфельну стратегію.

1.2. Етапи розробки бізнес планування розширення діяльності підприємства

Як тільки ми визначили основні цілі написання бізнес-плану і ретельно обробили визначені джерела можна безпосередньо перейти до написання бізнес-плану. Розробник проекту повинен логічно продумати план і розбити його на етапи, і які характерні та притаманні для вибраного підприємства враховуючи його особливості. Економіст В.В. Іванова пропонує наступні етапи розробки бізнес-плану [7]:

1. Формування інформаційного забезпечення розробки бізнес-плану.
2. Розробка концепції та визначення цілей бізнес-плану.
3. Збір та аналіз інформації щодо обраної підприємницької ідеї, формулювання цілей та завдань.
4. Основний етап (розробка бізнес-плану).
5. Презентація бізнес-плану.

По-перше створення бізнес-плану повинно розпочинатися з зародження підприємницької ідеї та бажання втілити її у життя, для кого призначений цей документ, тобто, основна ціль плану та його користувачі. Кінцевими користувачами будуть партнери – для налагодження зв'язків та співпраці, або кредиторі чи інвестори для залучення зовнішнього капіталу, або для внутрішнього користування всередині підприємств для збільшення ефективності системи управління майбутнім проектом тощо.[2]

На першому етапі збирається необхідна інформація щодо ідеї майбутнього проекту, тобто формується інформаційне забезпечення, вивчаються потреби споживачів, обирається сфера здійснення діяльності, аналізуються товари, що випускають конкуренти, здійснюється аналіз галузі, в якій буде діяти підприємство, аналізу факторів, які впливають на успішність та прибутковість бізнес-плану та ін. [4]

Другий етап включає в себе формулювання концепції та донесення її до всієї команди, розробка основи майбутнього бізнесу та цілей формуванні

бізнес-плану в залежності від проблем, з якими може зустрінутись проект. План повинен зацікавити потенційних інвесторів, відповідати їх вимогам, бути цікавою комерційною пропозицією для цільового споживчого ринку, [7].

На третьому етапі обробляється отримана інформація, яка стосується майбутнього бізнес-проекту, розробляються всі можливості для досягнення поставленої мети, також аналізуються всі можливі ризики. Аналізуються внутрішні можливості підприємства, визначається якою буде унікальна пропозиція та в чому буде перевага майбутнього підприємства над конкурентами. Знаючи ці данні можна зробити відповідні висновки про доцільність та реалізацію бізнес-плану.[7]

На четвертому етапі – перехід до розробки бізнес-плану. Зміст та структура досить індивідуальні аспекти для створення бізнес-плану, які залежать від обсягів потреби залучених коштів, масштабності проекту та низки інших факторів. Чим більше потребує інвестицій бізнес-план, тим більше питань має бути розглянуто, також потрібно врахувати те, що для створення свого підприємства він цей план буде значно складніший.[7]

Останній, п'ятий етап – презентація бізнес-плану. Публічне представлення свого бізнес-плану, здійснюється для того щоб зацікавленні в цьому плані люди ознайомилися з новим бізнесом, побачили сутність підприємницької ідеї, також можна налагодити стосунки з кредиторами [7]. Необхідно звернути увагу на використання різноманітних схем, рисунків і додатків для наочності та кращого сприйняття інформації.

Так, науковець В.В. Македон виділяє спеціальні стадії процесу бізнес-планування [4]:

- початкова стадія. На цій стадії проводиться робота над первинною реалізацію майбутнього бізнесу, але якщо бізнес-план створюється для вже існуючого підприємства, то немає необхідності в створенні цієї стадії. Основними видами діяльності, що характерні для цього етапу є: розробка ідеї (опрацювання потреб клієнтів, аналіз товарів на ринку, вивчення спеціалізованої літератури тощо), обирання сфери діяльності (в залежності

від суті ідеї, власного досвіду, зовнішніх факторів підприємця, його знаннями і вподобанням), визначається форма майбутнього бізнесу (впровадження на існуючій фірмі або придбання франшизи, створення нового підприємства) та приймається рішення про повноту започаткування бізнесу та створюється бізнес-план;

- підготовча стадія. На підготовчій стадії збирається вся необхідно проаналізувати діяльність основних конкурентів на ринку, інформацію про галузь діяльності та можливий майбутній бізнес, вивчаються економічні фактори зовнішнього середовища. Також аналізуються сильні та слабкі сторони підприємства;[1]
- стадія розробки бізнес-плану. На етапі розробки бізнес-плану потрібно включити: формування місії, головне призначення проекту, визначити основні цілі та шляхи їх досягнення, вибір стратегії бізнесу, проведення розрахунків для обґрунтування успіху бізнес-плану, вибір місця впровадження проекту (місцезнаходження підприємства). А також, визначення структури документу та його змісту;
- стадія просування бізнес-плану на ринок інтелектуальної власності (рис.1.1). Ця стадія співпадає з п'ятою стадією розробки за В.В. Івановою і включає в себе розробку презентації даного проекту. Перелік питань, що будуть розглядатися під час презентації напряду залежить від розмірів бізнес-плану і побажань інвесторів чи партнерів;

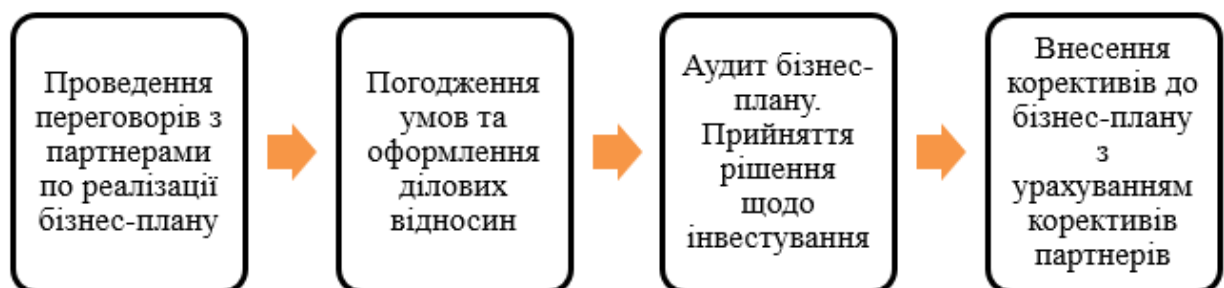


Рис. 1.1.Стадія просування бізнес-плану

Джерело[4]

- стадія реалізації бізнес-плану. Остання стадія, яка включає себе організацію та планування процесу реалізації і впровадження бізнес-плану, а також контроль за виконанням поставлених цілей. На рис. 1.2. зображені основні фази, які проходить бізнес-план на стадії реалізації. Фаза інвестування включає в себе період від прийняття рішення про вкладення до початкової стадії функціонування проекту.[4]



Рис. 1.2.Стадія реалізації бізнес-плану

Джерело [4]

Немає загальної структури для бізнес-плану, враховуючи специфіку проекту підприємець керуючись логікою розробки акцентує увагу на певних розділах на власний розсуд. Проте, з урахуванням свого досвіду і досвіду попередників бізнес-планування вже є певні рекомендації щодо структури майбутнього проекту.

Такі організації як ЄБРР (Європейський банк реконструкцій та розвитку), TACIS (Technical Assistance for the Common wealth of Independent States), шведська асоціація KPMG International Cooperative, та консалтингова компанія BFM Group пропонують свої методики бізнес-планування та стандарти структури документу.

Найбільш популярними та поширеними є рекомендації, розроблені Організацією Об'єднаних Націй з промислового розвитку (ЮНІДО). В них наявні основні розділи, якими варто керуватися під час розробки бізнес-плану для повного викладу інформації та структуризації матеріалу. Згідно до стандартів, бізнес-план повинен складатися із таких розділів [8]:

1. Резюме.

2. Опис суб'єкта господарювання та сфери його діяльності.
3. Загальна інформація про проект (послуги, товари) .
4. Маркетинг і збут продукції.
5. Виробничий план.
6. Організаційний план.
7. Фінансовий план.
8. Оцінка ефективності реалізації проекту.
9. Гарантії та ризики.
10. Додатки.

Резюме – це короткий (до трьох сторінок) огляд бізнес проекту, його ключових, найважливіших та значущих аспектів, які мають привернути увагу потенційного інвестора а також зацікавити його в подальшому його ознайомленні з бізнес-планом [4]. Його слід складати після завершення бізнес-плану, але підійти до розробки ретельно та відповідально, адже на резюме звертають найбільшу увагу та роблять висновки про перспективність проекту і доцільність розуміння всього бізнес-плану.

В другому розділі необхідно описати підприємство, його переваги та сильні сторони, щоб переконати інвесторів чи майбутніх партнерів, що компанія має спроможна забезпечити успішність проекту. Необхідно надати коротку інформацію про назву підприємства, статус, адресу, форму власності, технологічні особливості, продукція що реалізується, історію компанії. Також привести характеристику галузі та можливостей її розвитку, зробити аналіз зовнішнього і внутрішнього середовищ бізнесу.

Наступний розділ повинен містити в собі чітке характеристику та визначення тієї продукції або послуг, які будуть запропоновані підприємством. Необхідно зазначити призначення продукції її експлуатаційні характеристики, і чому товар є унікальний на сьогодні. Також потрібно розглянути такі характеристики як властивості, якість, оформлення та упаковка, марку, та інші – зробити товар який вабить око, щоб забезпечити йому більш стійку конкурентоспроможність на ринку.[4]

У розділ «План маркетингу» варто проаналізувати та визначити найбільш привабливий сегмент, розробити цінову стратегію, оцінити ринок збуту, канали розподілу схему і розповсюдження товарів, можливі ринкові стратегії підприємства, дизайн продукції, також обговорити методи підвищення продажів і рекламні заходи. На основі комплексного аналізу ринку обґрунтувати прогностичні значення обсягів продажу, прибутку і частки ринку.

Одним із головних розділів є виробничий план, він має складатися з обсягу виробництва та реалізації продукції, інформацію про необхідну виробничу потужність та виробниче обладнання, узагальнену характеристику технологій та систему контролю якості, аналіз постачальників, прогноз витрат на виробництво, матеріали та сировину, тощо.[4]

У розділі «Організаційний план» оцінюється кадровий потенціал підприємства та формулюються заходи з його підсилення, розглядаються питання організації системи управління кадрами, [4]. А також розраховується необхідна кількість персоналу, обов'язки та кваліфікаційні вимоги працівників.

Ключовим розділом бізнес-плану є фінансовий план. Його головна мета— узагальнити основні висновки усіх попередніх розділів бізнес-плану, зводячи їх в одне ціле у переконливій формі, та обґрунтувати можливість реалізації даного підприємницького проекту з економічної точки зору[2]. Судячи з результатів які містить фінансовий план потенційні інвестори та кредитори можуть зробити для себе відповідні висновки. [2]:

1. Яким чином фірма отримуватиме кошти і як вони будуть витрачені?
2. Як співвідносяться данні потреби фірми у грошах з урахуванням готівки?
3. Яким буде фінансовий стан фірми на кінець прогнозованого періоду?
4. Чи зможе підприємець виконати взяті на себе зобов'язання?
5. Чи здатний підприємець належно розпорядитися отриманими коштами, щоб своєчасно повернути борги та забезпечити достатній прибуток на вкладений капітал?

Для того щоб дати відповідь на всі ці питання, фінансовий план має показувати розрахунки плану витрат і доходів, план грошових доходів та надходжень, балансовий план (плановий баланс активів та пасивів підприємства), вибір стратегії фінансування, а також графік який показує досягнення беззбитковості. Також розраховують коефіцієнти ліквідності, рентабельності і платоспроможності для детальнішої характеристики економічного стану компанії.

Розділ оцінки ефективності реалізації проекту можна вважати висновком про прийняття рішень щодо інвестування і доцільності впровадження бізнес-плану, його також можна включити у фінансовий план. Для отримання оцінки ефективності потрібно розрахувати наступні основні показники: індекс прибутковості, показник чистого приведенного доходу, внутрішню норму прибутковості, період окупності.

У розділі управління ризиками необхідно виявити основні ризики, які можуть загрожувати діяльності підприємства та реалізації проекту, визначити збитки, котрі можуть виникнути та розробити заходи їх уникнення.

Втрати які пов'язані з ризиком, поділяються на: матеріальні(додаткові витрати сировини, матеріалів, палива, обладнання та іншого майна), фінансові (штрафи, різні неустойки, неповернення дебіторської заборгованості, зменшення реалізації внаслідок зниження цін тощо), трудові (непередбачені простої, виплати за простої тощо), втрати часу та інші[4].

Існують різноманітні методи для визначення та розрахунку ризиків, головне включити як можна більше ризиків та розробити ефективні заходи їх обходження.

В «Додатки» до бізнес-плану включають всю важливу інформацію, яка не увійшла до його основної частини: повні резюме менеджменту компанії; копії балансів і звітів про фінансову діяльність підприємства (як правило, за три попередні роки); детальні розрахунки економічної ефективності інвестиційних проектів; аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства; рекомендаційні відгуки кредиторів, у яких компанія раніше

отримувала кредити; копії договорів, пов'язаних з реалізацією проекту; угоди про наміри з закупівлі обладнання, сировини, матеріалів і реалізації готової продукції; схеми технологічних процесів і фотографії; опис виробничих процесів; копії ліцензій, авторських свідоцтв тощо [9].

Важливо, щоб керівник був залучений до розробки бізнес-плану і особисто його презентував, це вказує на зацікавленість підприємця та бажання досягти поставленої мети. Якщо керівник доручить створення бізнес-плану повністю стороннім особам, це негативно вплине на процес впровадження і управління проектом.

Проте, як зазначає вітчизняний дослідник В.М. Нелеп: «З огляду на існування певної недовіри інвесторів до самостійної роботи українського підприємця оптимальним рішенням, очевидно, буде такий компроміс: підприємець сам складає бізнес-план, а зацікавлені структури або консалтингові фірми проводять його експертизу і, у разі необхідності, корегування. Бажано залучати спеціальні комп'ютерні програми» [10].

Потрібно залучати зовнішніх консультантів для діагностики досяжності поставлених цілей та стратегії реалізації бізнес-плану, для перевірки достовірності даних та прогнозованих значень обсягів продажу та частки ринку, прогнозованого прибутку тощо.

Експертизу проводять для своєчасного виявлення помилок поданої інформації у бізнес-плані. Для цього необхідно провести дослідження за кількома етапами [11]:

- аналіз планової документації та проведення інтерв'ю з працівниками;
- формулювання низки гіпотез щодо реалістичності наведеної інформації;
- вибір методики перевірки сформульованих гіпотез;
- проведення інтерв'ю з незалежними експертами (споживачами, конкурентами, науковцями тощо);
- аналіз інформації та тестування гіпотез;
- підготовка звіту за результатами експертизи.

Під час виконання експертизи можуть бути виявлені такі недоліки, як неструктурованість чи відсутність необхідних для повноти розкриття інформації розділів бізнес-плану, низька інформативність основних розділів чи ілюстративного матеріалу, помилки в розрахунках та прогнозах тощо.

Для того, щоб забезпечити бізнес-плану якісність та високий рівень науковості використовується різноманітні методи. Т.Г Васильців виділяє наступні основні методи бізнес-планування [5]:

- оптимізацій. Здійснюються розрахунки для різних сценаріїв та обирається варіант найоптимальніший за відповідними критеріями відібраними для цього бізнес-плану;
- цільового прибутку. Визначається обсяг прибутку, що планується досягти підприємством, в залежності від цього, здійснюються розрахунки необхідних ресурсів, витрат, обсягів продажу тощо;
- індикативний. Передбачає розрахунок показників при якому досягається беззбитковість, рентабельність проекту тощо;
- балансовий. Базується на порівнянні ресурсного забезпечення для досягнення поставлених цілей та результатів після реалізації бізнес-плану;
- нормативний. Полягає в розрахунку показників з застосуванням науково-обґрунтованих норм та нормативів;
- дослідно-статистичний. В його основі — проведення дослідів та випробувань для визначення необхідних даних, що далі використовуються при подальшій розробці бізнес-плану.[2]

Також, вітчизняний науковець С.М. Макаренко виділяє ще метод дисконтування: «Метод застосовується для оцінки майбутніх доходів підприємства від його теперішніх капіталовкладень (інвестицій). Суть його полягає у приведенні таких доходів до моменту здійснення інвестицій, тобто визначенні дисконтованого (приведеного) доходу. При планування діяльності підприємства за допомогою методу дисконтування оцінюють доцільність здійснення того чи іншого інвестиційного проекту(заходу). При наявності

альтернативних варіантів в план доцільно включати той, що передбачає максимальну позитивну різницю між сумою приведенного доходу та сумою початкових вкладень»[12].

З найбільш поширених сучасних методів обґрунтування бізнес-плану за допомогою комп'ютерних технологій, що сприяли підвищенню ефективності та науковості планування, варто відзначити наступні [12]:

- метод екстраполяції. Передбачає вивчення динаміки основних показників діяльності підприємства та на основі цих значень в минулому, робиться припущення якою буде тенденція показників в майбутньому.
- метод експертних оцінок. Полягає у врахуванні висновків фахівців та експертів для дослідження та аналізу певних аспектів бізнес-плану, які базуються на їх кваліфікації, професійності та власному досвіді.
- методи математичного програмування. Застосовується для вирішення завдань щодо оптимального розподілу ресурсів, оптимальної структури асортименту, оптимального завантаження транспортних засобів тощо. Зазвичай використовуються спеціальні комп'ютерні програми для розрахунку.

Застосування цих методів бізнес-планування підприємства нерозривно пов'язано з ключовими принципами бізнес-планування [5]:

- адекватність – відповідність усіх розділів бізнес-плану існуючим ринковим умовам, відповідність ресурсного забезпечення та можливостей фірми прогнозованим показникам тощо;
- цільовий характер – зміст бізнес-плану, всі розрахунки та прогнози мають відповідати основній цілі проекту. Це може бути максимізація прибутку, завоювання більшої частки ринку, забезпечення конкурентоспроможності продукції, зменшення витрат виробництва тощо;
- постійність. Цей принцип заключається у організації безперервності процесу бізнес-планування розвитку підприємства, постійний контроль за впровадженням та коригування під час реалізації;

- системність – узгодженість показників та розрахунків бізнес-плану з спільними цілями та приведення їх в одну систему показників;
- науковість – розробка бізнес-плану немає містити необґрунтованих припущень, усе має розроблятися за допомогою наукових підходів та методик.[11]

До додаткових, але невід’ємних принципів, яких доцільно дотримуватись в процесі розробки бізнес-плану потрібно віднести й такі: ініціювання, прогнозування, координація та інтеграція, безпека управління, впорядкування, контроль та документування [5].

Фінансовий план, як ніякий інший розділ бізнес-плану, важливий не тільки для потенційних інвесторів, але і для внутрішнього використання, тому слід ставитися з особливою ретельністю до його складання і постійно його оновлювати. Фінансові аспекти вимагають особливих знань, перш за все знань бухгалтерського обліку і аналізу, тому для його підготовки, якщо підприємство (фірма) настільки мало, що у нього (неї) немає свого бухгалтера (фінансової служби) або він (вона) недостатньо кваліфікований, часто запрошуються фахівці з фірм з бухгалтерського обліку та фінансового менеджменту.

До числа планових і звітних форм відносяться: оперативні плани (звіти) за кожний період і по кожному товару і ринку; плани (звіти) про доходи та витрати по виробництву товарів / послуг, які показують, чи отримує підприємство (фірма) прибуток або зазнає збитків від продажу кожного з товарів; план (звіт) про рух грошових коштів показує надходження і витрачання грошей в процесі виробничої діяльності підприємства (фірми); балансовий звіт, що підводить підсумок діяльності [12, с. 447 - 448].

Крім того, при складанні бізнес-плану проводиться так званий аналіз чутливості.

$$NPV = \frac{\sum_{i=1}^N NCF_i}{(1-d)^i}$$

Ще одна важлива складова фінансового розділу бізнес-плану-це визначення джерел капіталу (фондів), необхідних для діяльності фірми.

При визначенні джерел фінансування рекомендується проводити активну політику пошуків необхідного капіталу, урізноманітнити способи їх отримання - від звернення в банк, до венчурних капіталістів і випуску акції та облігації до пошуку допомоги у федерального уряду і муніципальних структур через державні субсидії, схеми фінансування малого бізнесу і т. д. [24, с. 285-288].

Мало фірм мають можливість для проведення наукових досліджень і розробок (НДДКР). Адже ця сфера діяльності вимагає значних вкладень капіталу, наявності висококваліфікованих фахівців і менеджерів, високого ступеня спеціалізації виробництва. Тому невеликі фірми, тільки освоюють бізнес, часто задовольняються використанням вже існуючих розробок, імітацією тих чи інших технологій виробництва і товарів [9, с. 423].

Оцінка ризику проводиться за стадіями проекту: підготовча, обробна, заключна. Після оцінки ступеня ризику розробляється перелік заходів, що дозволяють його зменшити. За характером ризику бувають прості і складові. Складові ризику є композицією простих.

Ризик відсутності збуту товару - залежить від кількості споживачів, посередників. Зменшити цей ризик можна укладаючи тривалі договори на поставку своєї продукції.

Ризик неплатоспроможності покупців - цей ризик залежить від якості товару, від регіону покупців, від ціни на товар, від характеру проекту, від кількості та якості конкурентів. Такий ризик існує при запуску будь-якого нового проекту. Ризик можна уникнути, якщо знайти рівновагу між ціною і платоспроможністю покупців.

Ризик сильної конкуренції - імовірність цього ринку буде також мінімальною, якщо добре проробити розділ конкуренція, де повинні бути розглянуті всі конкуренти, як великі, так і дрібні. Потрібно навчитися мистецтву виділятися в натовпі конкурентів, пропонуючи покупцям товар, що

помітно відрізняється або високим рівнем якості при стандартному наборі параметрів, або нестандартним набором властивостей, що реально цікавлять покупця. Перераховуються також всі види страховок із зазначенням назв страхових компаній, номерів страхових полісів, термінів і умов страховки. Корисно заздалегідь виробити стратегію поведінки і запропонувати шляхи виходу з імовірних ризикованих моментів у разі їх раптового виникнення. Наявність альтернативних програм і стратегій в очах потенційного інвестора буде свідчити про те, що менеджмент знає про можливі труднощі і заздалегідь до них готовий [3, с. 503- 506].

На стадії техніко-економічного обґрунтування проекту обов'язковим є розрахунок економічної ефективності в прогнозних і розрахункових цінах.

Прогнозна ціна $C(t)$ продукції

$$C(t) = C(0) \times I(t, t_n)$$

де $C(0)$ – базисна ціна продукції або ресурсу. $I(t, t_n)$ – коефіцієнт зміни цін наприкінці t -го кроку щодо початкового моменту розрахунку.

При оцінці ефективності інвестиційного проекту порівняння різночасних показників здійснюється шляхом приведення (дисконтування) їх до вартості в початковому періоді. Для приведення різночасних затрат, результатів і ефектів використовується норма дисконту (r), що дорівнює прийнятій для інвестора нормі доходу на капітал.

Приведення до базисного моменту часу затрат, результатів і ефектів, що мають місце на t -му кроці реалізації проекту, рекомендується проводити шляхом множення цих показників на коефіцієнт дисконтування який зумовлений для постійної норми дисконту r за формулою :

$$L = \frac{1}{(1 + r)^t}, \text{ при } t > 1$$

де t – номер кроку розрахунку ($t=1,2,\dots,n$) n – горизонт розрахунку

Використання механізму дисконтування майбутніх грошових надходжень практично є методом порівняння доходу від проекту і доходу від

вкладення тих самих грошей у банк під щорічний відсоток. Але це не означає, що проект буде прийнятим інвестором. Його прибутковість слід перевірити за допомогою інших показників і порівняти з іншими проектами, що можуть бути в інвестора.[4]

Дисконтна ставка визначається з урахуванням таких факторів: середня реальна депозитна або кредитна ставки за грошовими вкладами у банки; темп інфляції, що передбачається на цей період.

Реальну відсоткову ставку з урахуванням цього фактора визначають так:

$$r = rn - T$$

де rn – номінальна відсоткова ставка; T – темп інфляції

Чим вищий темп інфляції, тим вищою має бути відсоткова ставка, яка могла б компенсувати інвестору втрачений дохід.

У вітчизняній і світовій практиці по бізнес-плануванню розвитку підприємств не існує чітко визначеного переліку розділів бізнес-плану, але використовують рекомендації міжнародних організацій та власний досвід підприємця. В ході розробки можуть використовуватись різноманітні методи і інструменти для створення бізнес-плану відповідно до потреб проекту. Головне в процесі- це дотримання внутрішньої логіки розробки, науковість і адекватність обґрунтування успішності бізнес-плану і доцільності впровадження та використання фінансових ресурсів.

Висновки до розділу 1

Зробивши аналіз теоретичних та практичних аспектів бізнес-планування, можемо зробити висновок, що це невід’ємна складова успішного розвитку підприємства за забезпечення його ефективної діяльності. Також була розглянута вагома роль бізнес-плану, як інструменту, для досягнення поставлених цілей, при створенні нового підприємства та при діяльності існуючого, при освоєнні нових галузей чи видів продукції, виробництва тощо.

Щодо основних вимог до розробки бізнес-плану, були виділені наступні: стислість, функціональність, реалістичність припущень, чіткість і логічність, забезпечення вимог про збереження інформації. Дослідили бізнес-план за різними класифікаційними ознаками, від них залежить загальна структура, зміст і обов'язкове коло питань, які мають бути розглянуті. Визначені деякі особливості презентації бізнес-плану, велику роль грає вміння презентувати себе, як керівника, професійні здібності і ораторські навички. Також вміння переконати потенційних інвесторів і партнерів в успішності проекту.

На обґрунтованість та успішність проекту безпосередньо впливають базові методи і принципи, якими керувались і користувались під час розробки. Можна виділити індикативний, оптимізаційний, балансовий, нормативний, дослідницько-статистичний методи, метод цільового прибутку. Вказано на нерозривний зв'язок з ключовими принципами бізнес-планування, такими як адекватність, постійність, системність, науковість і цільовий характер, що складають фундамент для успіху проекту. Після дослідження робіт вітчизняних і зарубіжних науковців, можна зробити висновок, що не існує стандартизованої структури бізнес-плану, але все ж деякі організації створили рекомендації щодо структурних частин для повнішого розкриття матеріалу в документі (найпопулярнішою вважається структура за ЮНІДО).

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПЕРЕДУМОВ РОЗШИРЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МАМАЛЮК»

2.1. Діагностика кондитерської галузі

Об'єктом дослідження є ТОВ «Мамалюк». Підприємство «Мамалюк» – новачок кондитерського виробництва в Україні, переважним видом діяльності якого є імпортування, фасування, виробництво та продаж кондитерської продукції (95% цукерки, приблизно 5% печиво, інші)[13].

ТОВ «Мамалюк» створений у 1993 році. Компанія відома завдяки таким національним брендам як «Мамалюк», «Новелла», «Долорес», «Джоні». [13]

Юридична адреса: 07442, Київська обл., Соломянський район, м.Київ, вул. Борщагівська 256, будинок 6.

До основних видів діяльності підприємства із зазначенням найменування коду за КВЕД відносять [14]:

- код КВЕД 10.72 Виробництво кондитерських виробів (основний);
- код КВЕД 49.24 Оптова торгівля кондитерськими виробами;
- код КВЕД 82.92 Пакування;
- код КВЕД 47.29 Роздрібна торгівля іншими продуктами харчування в спеціалізованих магазинах.

Генеральним директором ТОВ «Мамалюк» є Шумейко О.Ю.

Форма власності компанії – товариство з обмеженою відповідальністю.

На початкових стадіях діяльності компанія імпортувала кондитерські вироби з усього світу, проте поступово відбулася зміна вектору на виготовлення кондитерських виробів [13]. Адже місцеве виробництво має велику кількість комфортних умов для ТОВ «Мамалюк» [14]:

- можливість виготовлення кондитерських виробів є прибутковою оскільки ціни на кондитерські вироби високі і мінливі, так як вони на пряму залежні

від цін на всесвітньому ринку, внутрішнього попиту на кондитерські вироби в країні-постачальнику, умовам контракту та довгостроковості, розмірів закупки тощо. Тому імпортерам не легко точно розрахувати прибуток, а виготовлення кондитерських виробів в Україні ,дає змогу нівелювати ці фактори;

- можливість детального санітарно-гігієнічного контролю за кондитерськими виробами;
- поступове зниження собівартості продукції за рахунок отримання великих знижок при закупівлі сировини і збільшенні величини продажу;
- економія фінансових засбів при транспортуванні. Тому що імпортування готової продукції займає більше місця , аніж нефасованого і потребує більше коштів на транспортування;
- створення вітчизняних торгових марок з назвами ,які зацікавлять споживача;
- завчасне реакція на зміни споживчого попиту.[13]

Також компанія почало використовувати новий напрямок розширення бізнесу – «Private label one plus», тобто пакування виробів для наших покупців. ТОВ «Мамалюк» на високому рівні виготовляє та фасує кондитерські вироби для відомих вітчизняних колег, як «Метро» (ТМ «Fine Food» та ТМ «Rioba»), «Fozzy Group» (ТМ «Повна чаша», «Премія» та «Premiya Select», «Велика кишеня», «Villa», «Караван», «Еко маркет», «Амстор», «Varus», «Копійка», а також підписала експортні контракти з Францією та Іспанією. Підприємство виконує фасування для клієнтів з багатьох відомих країн світу, зокрема США та Євросоюзу. В основному, це продукція, створена для економ-сегменту.

Якісна робота ТОВ «Мамалюк» у розвитку власних торгових марок була виділена численними перемогами в таких національних преміях як «Private Label-2016» та «Private Label-2017» у номінації «Справедлива ціна року». В структурі всього виробництва компанії продукція займає 25%, що дає змогу йому здобувати стабільний прибуток. Однак, ТОВ «Мамалюк»

активно розвиває власні бренди, особливо успішними є цукерки преміум-сегменту «Джоні».

Підприємство «Мамалюк» на українському ринку досить давно, тому верхівка компанії має цінний досвід у кондитерській діяльності, створило ефективну мережу дилерів та новітніх виробничо-складський комплексів.

Виробничо-складський комплекс (площа складає 4.5 тис. м²) розміщений на земельній ділянці площею 4 гектара, яка оснащена приладами з Франції та Італії. На цих комплексах здійснюється виробництво, фасування, пакування, зберігання і видача товару дилерам. Комплекс дає змогу зберігати до 500 тон готового товару за місяць [14].

В склад адміністративно-складського корпусу входять офісні приміщення, службові та побутові приміщення для персоналу, їдальня, місце де зберігається сировина і готова продукція. У комплекс входить також 6 регіональних складів. Виробниче приміщення розділене на два цехи, оснащених сучасними приладами по пакуванню та виробництво кондитерських виробів [14].

ТОВ «Мамалюк» має власний автопарк, в нього входять вантажних автомобілів різної вантажопідйомності.

Підприємство виробляє екологічно чисту продукцію. У власності компанії є трансформаторна підстанція, дизель-генератор, завдяки цьому підприємство має змогу працювати автономно.

Контроль виробничого процесу і умови зберігання продукції забезпечує відділ якості, процедура відбувається на найвищому рівні завдяки хіміко-аналітичній лабораторії. Кондитерські вироби долають велику кількість етапів контролю рівня якості, в нашій команді велика кількість фахівців дегустаторської сфери, які оцінивши продукцію дають можливість відправляти в різні точки України. Також ми притримуємося європейських стандартів якості.

Вся сировина, яка закуповується повністю відповідає міжнародній сертифікації, яка мотивує фасувати та виробляти за принципами, які

ґрунтуються на збереженні навколишнього середовища, соціальної справедливості та економічної ефективності [15].

Відмітка про сертифікацію – ясний і виразний знак підтримки сталого виробництва та соціальної відповідальності.[15].

Також система якості ТОВ «Мамалюк» підкріплена міжнародною сертифікацією в відповідності до стандарту FSSC (Food Safety System Certification), що добре вплинуло на імідж компанії на ринку та на підвищення рівня довіри до компанії. Компанія відповідає усім вимогам світових стандартів- FSSC схеми сертифікації систем менеджменту безпечності харчових продуктів, що включає вимоги ISO 22000:2005, ISO/TS 22002:1:2009 та додаткові вимоги FSSC.[12]

При наявності сертифікації систем управління безпекою харчових продуктів за правилами FSSC ТОВ «Мамалюк» має такі переваги [16]:

- вищий рівень конкурентоспроможності товарів підприємства за рахунок наявності всесвітньовідомого на міжнародному ринку сертифіката та логотипу FSSC;
- мають змогу бути учасниками в ланцюзі створення харчових продуктів для вагомих міжнародних торгових мереж і здійснення доставки клієнтам, які наполягають на чесній перевірці;
- відсутність проблем в торгівлі на європейських та міжнародних ринках і бар'єрів у взаємному визнанні результатів оцінки відповідності у сфері безпеки харчових продуктів;
- отримання маркетингового інструменту для того щоб зацікавити більший відсоток лояльних клієнтів і нових ділових партнерів;
- створення репутації виробника високоякісної та безпечної продукції на ринку.

В 2017 році ТОВ «Мамалюк» завоював ще один дуже важливий сертифікат – OrganicStandard 2017 -це свідчить про те, що система ведення діяльності підприємства відповідає вимогам натурального виробництва. Саме за допомоги цієї нагороди компанія довела якість своєї продукції та свій вклад

в збереження природи і всього, що нас оточує ,здоров'я населення, підвищила довіру до компанії серед клієнтів та партнерів, як на нашому ринку, так і світовому. Особлива перевага отримання OrganicStandard 2017 заключаються в змозі збувати кондитерські вироби за преміальними цінами та підкорення сегменту ринку, де покупці мають бажання купувати натуральні продукти та хочуть вести здоровий спосіб життя. Це момент є дуже актуальним на сьогодні,зараз в Україні та в багатьох розвинених країнах світу набуває популярність здоровий спосіб життя і натуральні продукти.[13]

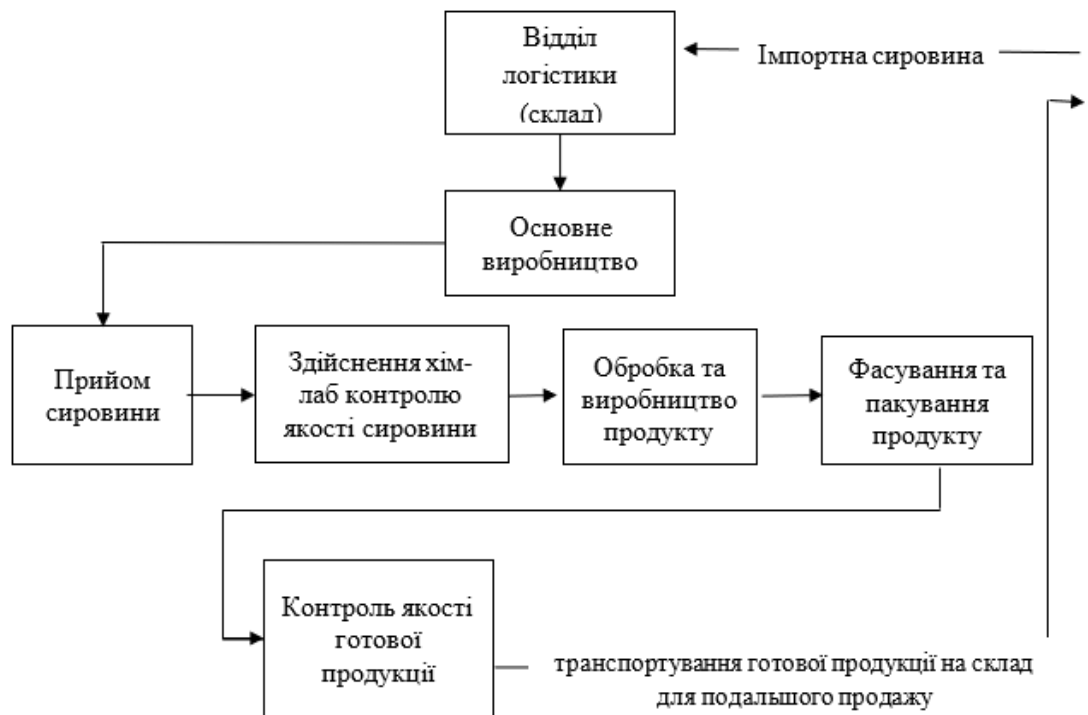
ТОВ «Мамалюк» – підприємство середнє за розміром, середньооблікова чисельність працівників компанії на 2017 рік становить 167 чоловік.

Підприємство має лінійну організаційну структуру, що зображена на рис. 2.1.Проста побудова структури найоптимальніша для ТОВ «Мамалюк» на теперішньому етапі розвитку компанії. Вона дає змогу встановити гармонійні зв'язки між підрозділами, забезпечує точність та оперативність в прийнятті важливих рішень, ефективно працюють всі дії між колегами та чітко розподіляє відповідальність. Влада в компанії зосереджується у верхівці управління. Керівники відділів відповідають за результати підрозділу де вони відповідальні ,генеральний директор організації спрямовує роботу підприємства, займається плануванням і підготовкою управлінських рішень.



Рис. 2.1. Лінійна організаційна структура ТОВ «Мамалюк»

У ТОВ «Мамалюк» добре налагоджена робота усіх підрозділів, відділів та цехів. Виробничий діяльність в компанії починається з відділу продажів і маркетингу, який опираючись на замовлення та контракти з дилерами, підприємствами, які займаються роздрібною торгівлею та потреб нашої торгової мережі, робить прогнози необхідної кількості сировини для замовлення. Такій процес відіграє велику роль, так як підприємство працює тільки на імпортній сировині, адже вітчизняна сировина не відповідає стандартам, відповідного вимогам для виробництва товару, підхід до процесу планування діяльності здійснюється у ТОВ «Мамалюк» відповідально. На рис. 2.2. зображений виробничий процес компанії.



Згодом сировина переміщається в логістичний відділ, тобто на склад, там і зберігається сировина. За контроль якості сировини відповідає відділ якості та перевіряється з допомогою хіміко-аналітичної лабораторії. Потім здійснюється обробка і купажування сировини. Проходить перевірка відповідності смаків, ароматів, кольорів та інших показників. ТОВ «Мамалюк» зробила фірмовий рецепт кондитерських виробів, а робота компанії відзначені перемогами на міжнародних і світових виставках, рецептури були запатентовані.

Рис 2.2. Схема виробничого процесу ТОВ «Мамалюк»

Згодом виготовлені кондитерські вироби потрапляють в цех пакування, де відбувається її сортування та фасування в спеціальні упаковки. Продукція, яка вже готова проходить перевірку якості на відповідність маси продукту, якості упаковки, герметичності, тощо.

Останнім кроком виробничого процесу є перевезення на склад з готовою продукцією для подальшого продажу у мережі магазинах та для дилерів.

Місія ТОВ «Мамалюк»: «Робити якісно, красиво, смачно!»

Гаслом підприємства є: «Смак для вас!»

Галузь нашого виробництва в переважній більшості працює на сирові, яку привозять постачальники з інших країн, за однієї причини вона не може культивуватись в Україні через кліматичні умови, які не зовсім підходять. Вибір саме такої сфери діяльності для ТОВ «Мамалюк» обґрунтовує тим, що така продукція займає велику частину харчового ринку, для такого ринку характерний динамічний оборот капіталу та засобів, а попит майже завжди стабільний, це товар повсякденного попиту та вжитку має схильність до зростання (річна динаміка зростання ринку 5-10%)[14].

Сезон року має не особливий вплив на розміри продажу ТОВ «Мамалюк», активний сезон продажу проходить з вересня по травень. Структура продажів компанії в залежності від виду продукції зображена на рис. 2.3.

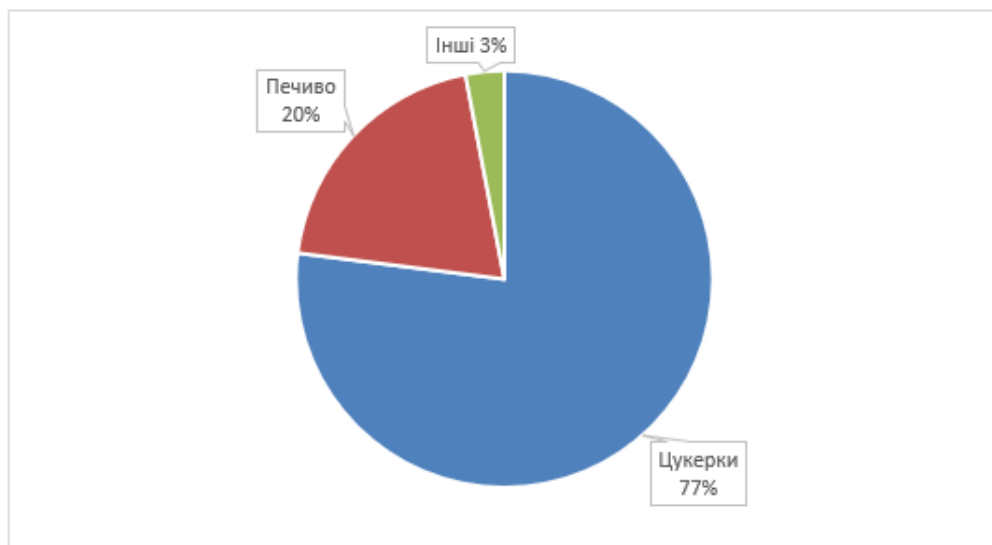


Рис. 2.3. Структура продажів ТОВ «Мамалюк» за товарним видом

Компанією в переважній більшості реалізує цукерки, що складає 72-81% у порівнянні з печивом, який у структурі продажів займає близько 27-18%. На внутрішньому ринку споживання кондитерських виробів впливають особливості різних регіонів— цукерки більше користуються популярністю споживаються у центральних і східних, в основному у Києві та області (тут вищий рівень платоспроможності людей та контролю продажів), у західних

частині попит на продукцію компанії менший, це прямий вплив європейських тенденцій і їх ринку(рис 2.4).

Реалізація товарів в Україні відбувається завдяки дилерській мережі, в Києві та Київській області через роздрібних продавців ,власних торгових агентів та фірмові магазини.

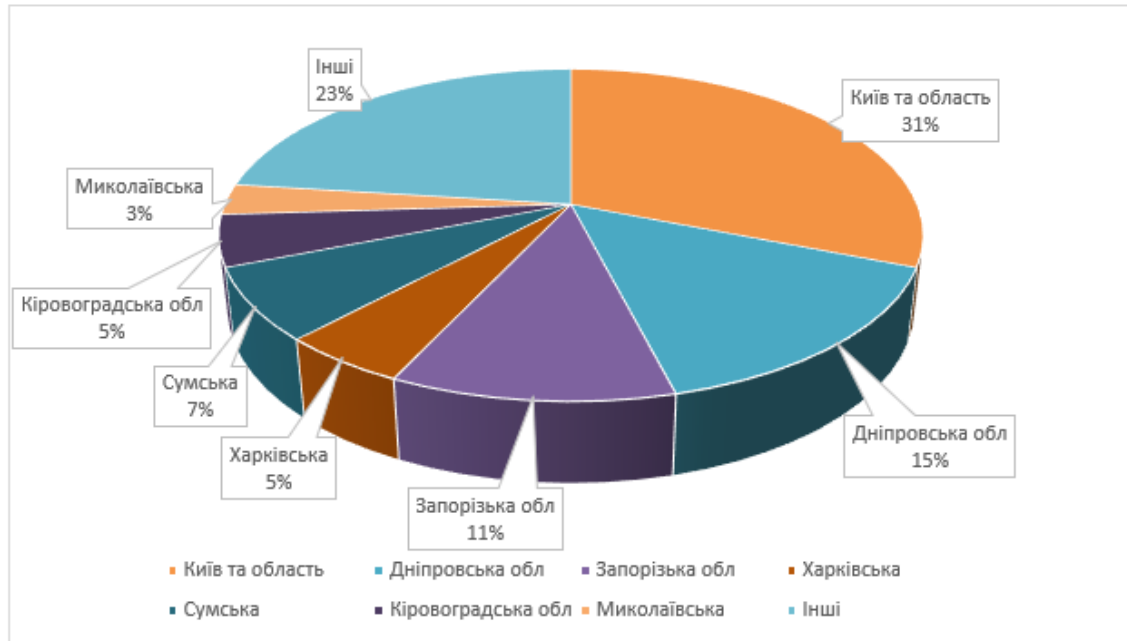


Рис. 2.4. Структура продажів за регіонами ТОВ «Мамалюк»

Основна частина клієнтів – регіональні дилери, мають власні торгові мережі і ними центральний офіс компанії узгоджує політику збуту в регіонах.

ТОВ «Мамалюк» має зв'язки п'ятдесятьма фірмами-дилерами, які обслуговують близько 7500 об'єктів роздрібної торгівлі. І як результат створили одну з найбільших збутових мереж підприємств, що працюють на кондитерському ринку України.

Початок роботи на цьому ринку для нових конкурентів проблематичний через довготривалий процес встановлення та налагодження партнерської співпраці з постачальниками сировини. За час існування ТОВ «Мамалюк» налагодили відносини з традиційними партнерами з Еквадор та Камерун, а також з Нігерією, Ганою.

Найбільша конкуренція на кондитерському ринку відбувається у середній ціновій ніші, на рис. 2.5. зображено структуру цін продажів на вітчизняному ринку. Оскільки попит на середній товар за ціною доволі високий та виручка на 11-16% більше ніж від дешевого. Для того щоб гарантувати підприємству певні обсяги продажів, варто вводити ще і дешеві асортиментні позиції. ТОВ «Мамалюк» у своєму асортименті має таку торгову марку низького сегменту, як «Ласунка».

На вітчизняному ринку помітно виріс попит покупців до ексклюзивних та преміум-цукерок. Тому «Мамалюк» активно залучає цю продукцію у асортимент.

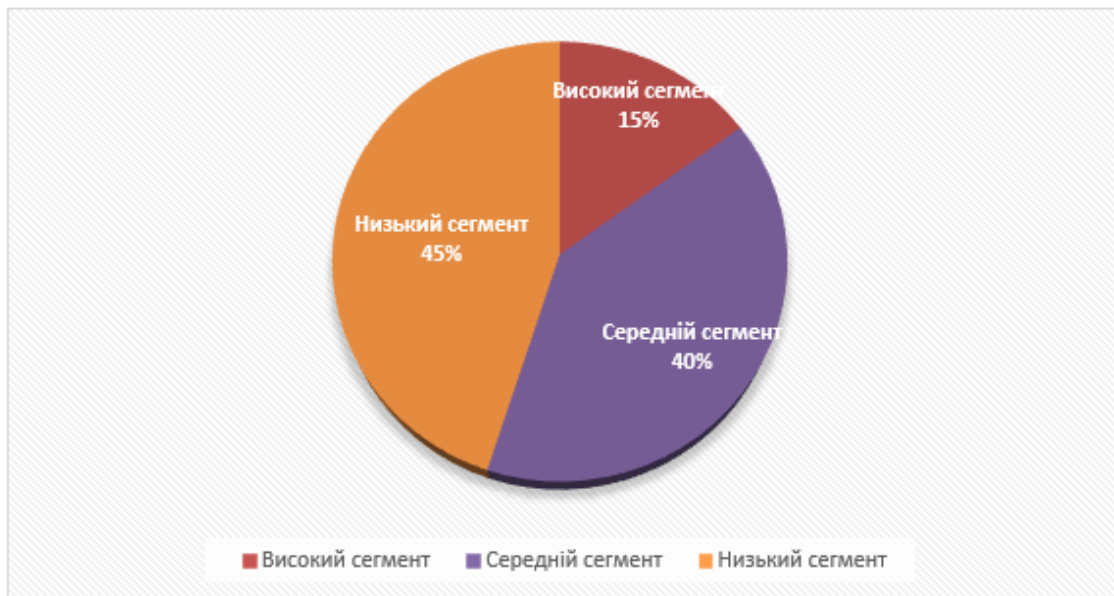


Рис. 2.5. Структура цін для продажів на кондитерському ринку

ТОВ «Мамалюк» працює в умовах з високим рівнем конкуренції. За останні 3-4 роки склад лідерів на ринку не змінився та головними конкурентами є – «Рошен», «АВК», «Аркела», «Крок», в які входять такі торнові марки як «Королівський шарм», «Ромашка». Позиції даних компаній на ринку стабільні на них припадає приблизно 75-85% загального обсягу продажів, інші 15-25% розподілені між різними не такими вагомими торговими марками.

Для більш глибокого і детального аналізу розвитку ТОВ «Мамалюк» варто зробити аналіз основних фінансово-економічних показників на основі інформації про діяльність компанії за останні роки. Це дасть змогу більш детально виявити можливості компанії для розвитку та розширення діяльності, проаналізувати ефективність ведення всіх робочих процесів і всі загрози з якими може зустрітися компанія в подальшому.

2.2. Аналіз фінансової діяльності підприємства

Визначення всіх фінансово-економічних даних про діяльність необхідне для повного і ґрунтовного аналізу ефективності роботи, прибутку компанії, фінансового стану, платоспроможності та рентабельності продукції. А також дані значення відіграють вагому роль для керівництва компанії, в момент прийняття управлінських рішень, співпраці з інвесторами, кредиторами чи майбутніми партнерами в обґрунтуванні важливості впровадження цього бізнес-плану.

Аналіз фінансово-економічний стану підприємства був зроблений на основі фінансової звітності ТОВ «Мамалюк», а саме форми №1 «Баланс», форми №2 «Звіт про фінансові результати» за 2016-2018 роки. У таблиці 2.1. зображені головні показники діяльності компанії, їх значення за досліджувані роки та динаміка.

Таблиця 2.1.

Аналіз фінансового результату ТОВ «Мамалюк»

Показник	Роки			2017/2016		2018/2017	
	2016 тис.грн.	2017 тис.грн.	2018 тис.грн.	тис.грн.	Т', %	Δ , тис.грн.	Т', %
Чистий дохід від реалізації продукції	97578	229188	280701	131610,0	134,9	51513,0	22,5
Валовий прибуток	28688	44328	46580	15640,0	54,5	2252,0	5,1
Собівартість реалізованої продукції	68890	184860	234121	-115970	-168,3	-49261,0	-26,6
Витрати (інші операційні, інші, собівартість)	71083	184860	234121	-113777,0	-160,1	-49261,0	-26,6
Фінансовий результат до оподаткування	1113	1126	1967	13,0	1,2	841,0	74,7
Податок на прибуток	0	0	-354	0,0	0	-354,0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	1113	1126	1613	13,0	1,2	487,0	43,3

Зараз можна побачити, що чистий дохід від реалізації та чистий фінансовий результат має тенденцію до зростання, можна відзначити 2017 рік цей рік був успішний для підприємства (темп приросту склав 135%). Також збільшилась собівартість, це негативне явище, це можна пов'язати зі значним зростанням обсягу збуту. Динаміка зміни показників фінансового результату зображена на рис. 2.6.

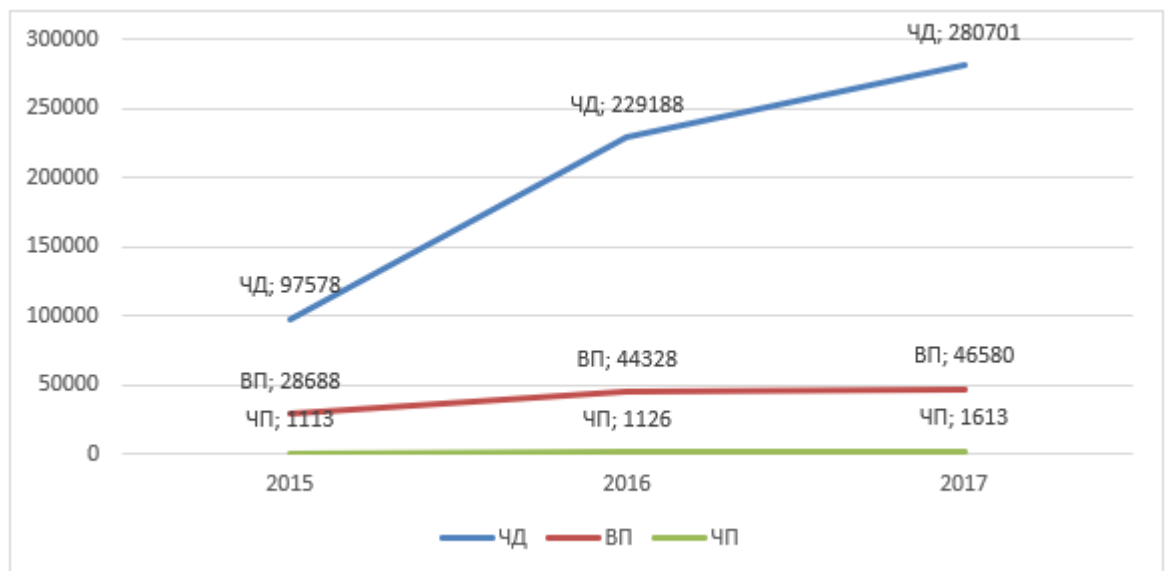


Рис. 2.6. Динаміка зміни показників фінансового результату

ТОВ «Мамалюк»

Була розібрана структура балансу ТОВ «Мамалюк», для цього виконали вертикальний і горизонтальний аналіз балансу підприємства за 2016-2018 роки. В таблиці 2.2. наведений вертикальний аналіз активів та пасивів та динаміка та їх зміни за роки які досліджували.

Таблиця 2.2.

Вертикальний аналіз балансу ТОВ «Мамалюк»

Показник	Роки					
	2016		2017		2018	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Активи	116814	100	155869	100	268915	100
Необоротні активи	37010	31,7	35728	22,9	51621	19,2
Оборотні активи	79804	68,3	120141	77,1	217294	80,8
Пасиви	116814	100,0	155869	100,0	268915	100,0
Власний капітал	36127	30,9	37253	23,9	38866	14,5
Поточні зобов'язання	39185	33,5	55712	35,7	131157	48,8
Довгострокові зобов'язання	41502	35,5	62904	40,4	98892	36,8

За даними табл. 2.2. могу зробити висновки , протягом останніх трьох років в структурі активів діяльності компанії значно зросла частка оборотних активів, що може свідчити про утворення мобільнішої структури активів компанії, яка буде сприяти прискоренню оборотності активів компанії. Варто врахувати те, що для кондитерського ринку притаманий швидкий оборот капіталу і тенденцію до зростання має попит.

Таблиця 2.3.

Горизонтальний аналіз балансу ТОВ «Мамалюк»

Показник	Роки			
	2017/2016		2018/2017	
	ΔX , тис. грн.	T' , %	ΔX , тис. грн.	T' , %
Активи	39055	33,43	113046	72,53
Необоротні активи	-1282	-3,46	15893	44,48
Оборотні активи	40337	50,55	97153	80,87
Пасиви	39055	33,43	113046	72,53
Власний капітал	1126	3,12	1613	4,33
Поточні зобов'язання	16527	42,18	75445	135,42
Довгострокові зобов'язання	21402	51,57	35988	57,21

За даними табл. 2.3 можемо помітити, що необоротні активи компанії в 2017 році мають темп зниження якщо зрівнювати з попереднім роком на 3,47% у 2018 році темп приросту склав 44,46%, не зважаючи на те, що у структурі активів вони мають темп зниження. А темп приросту власного капіталу складає 3,13% у 2017 році якщо порівнювати з попереднім роком та 4,32% у 2018 році. Така швидка зміна у структурі пасивів, насамперед, пов'язана зі збільшенням поточних зобов'язань ТОВ «Мамалюк», у 2017 році темп приросту склав 42,19%, а у 2018 році 135,41% у якщо зрівнювати з попереднім роком.

На рис. 2.7. зображено структуру активів та динаміку їх зміни ТОВ «Мамалюк».



Рис.2.7. Структура активів ТОВ «Мамалюк» за 2016-2018 роки

Згідно рисунку 2.7. в 2018 році в зрівнянні з базовим 2016 роком частка необоротних активів має схильність до зменшення з 31,8 % до 19,1%, відповідно оборотні активи підприємства стають більшими з 68,4% до 80,7%.



Рис. 2.8. Структура пасивів ТОВ «Мамалюк» за 2016-2018 роки

На рисунку 2.8.можемо бачити зменшення частки власного капіталу з 30,8% до 14,6%, це майже у два рази. Такий показник є негативним явищем для підприємства, але варто зазначити, що це сталося не внаслідок зменшення кількості власного капіталу, адже частина зареєстрованого капіталу не змінювалась, а резервний капітал та нерозподілений прибуток навпаки має тенденцію до зростання. Отже, така зміна спричинена вагомим збільшенням поточних зобов'язань у 1,5 рази. Поточні зобов'язання стали більше з 33,6% до 48,7%, довгострокові зобов'язання 35,6% до 36,7%. Довгострокові зобов'язання повернулись у 2018 році стали на базовий рівень 2016 року, в результаті виплат довгострокових кредитів компаніїю.

Після проведення аналізу фінансового стану підприємства і його головних фінансово-економічних показників діяльності завдяки цьому можна зробити висновок щодо забезпеченості підприємства, а також наскільки ефективно використовуються ресурси. Фінансовий стан компанії показує його спроможність вчасно здійснювати платежі і спласувати борги, ефективно фінансувати роботу і бізнес-плани і підтримувати прибутковість. Отже, щоб більш детально з'ясувати реальну картину платоспроможності підприємства, проаналізувати тенденції змін економічних показників роботи ТОВ «Мамалюк» пропонуємо детальний аналіз фінансово-економічного стану компанії.

Був зроблений аналіз майнового стану ТОВ «Мамалюк» розрахувавши певні коефіцієнти за 2016-2018 роки, результати зображені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4.

Оцінка майнового стану ТОВ «Мамалюк» за 2016-2018 роки

Показник	Роки			2017/2016		2018/2017	
	2016	2017	2018	ΔX	$T', \%$	ΔX	$T', \%$
Фондомісткість	0,195	0,08	0,09	-0,11	-58,67	0,01	15,70
Фондоозброєність	685,37	1756,12	1983,40	1070,75	156,21	227,28	12,94
Коефіцієнт зносу	0,45	0,50	0,33	0,05	11,95	-0,17	-33,49
Рентабельність основних засобів	4,97	5,18	5,23	0,21	4,23	0,050	0,97

Можна зробити висновок з виконаних розрахунків, що фондомісткість 2018 року якщо порівнювати з 2016 зменшилась на 58,66%, але у порівнянні з 2017 роком можна побачити зростання на 15,6%. При цьому підприємство ефективно користується основними виробничими фондами. Зростає і фондоозброєність, з цього можна зробити висновок, що відбувається зростання продуктивності праці у ТОВ «Мамалюк». Також зменшився коефіцієнт зносу на 33,48 %, це позитивне явище для компанії. Як результат, рентабельність основних засобів має схильність до зростання, це вказує на ефективне використання активів, які відіграють важливу роль у формуванні доходу.

Діагностика і оцінка фінансового стану це важливий етап перед розробкою бізнес-плану розширення діяльності підприємства, який включає в себе: аналіз необхідних фінансових ресурсів для здійснення ефективної діяльності і вчасного проведення грошових розрахунків за зобов'язаннями компанії.

Отже дали оцінку платоспроможності ТОВ «Мамалюк», для розрахували коефіцієнти покриття, швидкої та абсолютної ліквідності і чистий оборотний капітал, результати розрахунків зображені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5.

Оцінка платоспроможності ТОВ «Мамалюк» за 2016-2018 роки

Показник	Роки			2017/2016		2018/2017	
	2016	2017	2018	ΔX	$T', \%$	ΔX	$T', \%$
К. Поточної ліквідності	2,04	2,16	1,66	0,12	5,89	-0,50	-23,17
К. Швидкої ліквідності	0,78	1,01	0,58	0,23	29,16	-0,43	-42,20
К. Абсолютної ліквідності	0,03	0,08	0,02	0,04	126,18	-0,06	-75,77
Чистий оборотний капітал	40619	64429	86137	23810	58,62	21708	33,69

Чистий оборотний капітал підприємства має схильність до зростання в 2017 році темп приросту складає 58,63%, у 2018 – 33,68%. Це свідчить про можливість ТОВ «Мамалюк» підтримувати фінансову стійкість підприємства та змогу розширювати діяльність та розвивати підприємство.

На рисунку 2.9. показана динаміка коефіцієнтів ліквідності компанії. Коефіцієнт покриття (поточної ліквідності) сходиться з нормативними значеннями (в рамках від 1 до 3), також варто звернути увагу, що для підприємств, які виконують діяльність у кондитерській галузі (для якої характерний короткий операційний цикл) значення від 1,5 до 2 є бажаним. Проте цей показник має схильність до зниження, що може свідчити про можливість виникнення проблем з платоспроможністю компанії та виникнення недовіри з боку кредиторів та інвесторів.

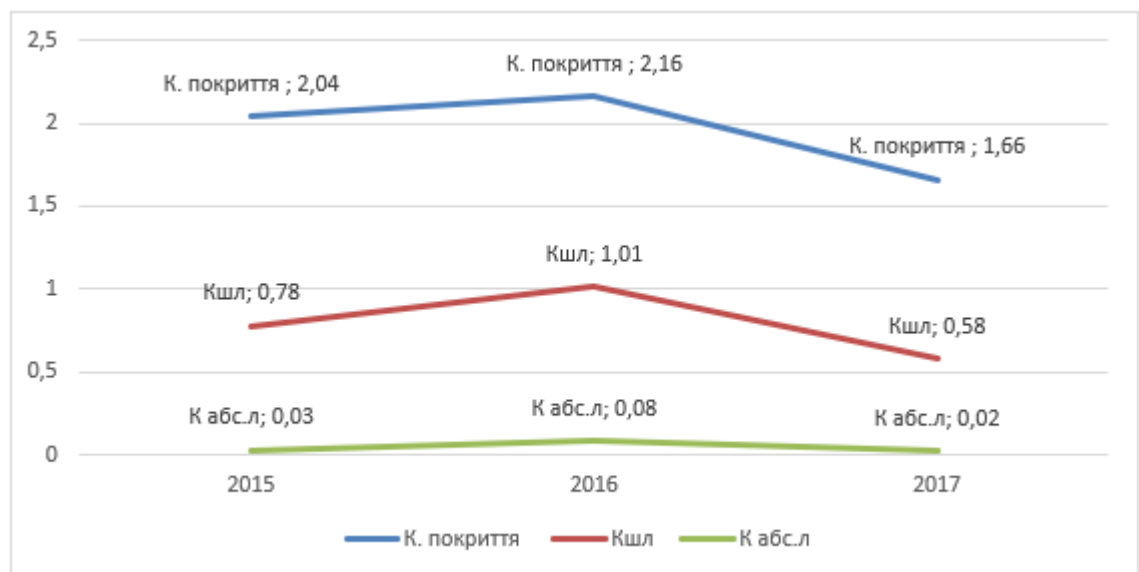


Рис. 2.9. Динаміка зміни коефіцієнтів ліквідності ТОВ «Мамалюк» за 2016-2018 роки

Можна побачити, що коефіцієнт швидкої ліквідності знаходиться у нормі у визначених межах від 0,5 до 1, має схильність до зниження. Коефіцієнт абсолютної ліквідності нормативне значення якого від 0,1 до 0,2 нижче норми і має схильність до зменшення. Це свідчить, що компанія не має змоги вчасно погасити борги у випадку, якщо в найближчий час настане термін платежів.

За допомогою визначення таких показників як коефіцієнт платоспроможності, коефіцієнт фінансування, коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами та коефіцієнт маневреності оцінено фінансову стійкість ТОВ «Мамалюк», результати занесені у таблицю 2.6.

Таблиця 2.6.

Оцінка фінансової стійкості ТОВ «Мамалюк»

Показник	Роки			2017/2016		2018/2017	
	2016	2017	2018	ΔX	$T', \%$	ΔX	$T', \%$
К. Фінансової автономії	0,31	0,24	0,14	-0,07	-22,72	-0,09	-39,53
К. Фінансування	2,23	3,18	5,92	0,95	42,56	2,74	85,90
К. Забезпечення власними оборотними засобами	0,51	0,54	0,40	0,03	5,36	-0,14	-26,08
3.4 К. Маневреності	-0,02	0,04	-0,33	0,06	300	-0,37	-925

Коефіцієнт фінансування за 2016-2018 роки мав значення вище за нормативне (від 0,67 до 1,5), це пояснюється тим, що підприємство залучало позикові кошти для наявності додаткових резервів, які використовувало для підвищення ефективності діяльності та розвитку компанії. На рис. 2.10 зображено динаміку зміни коефіцієнтів фінансової автономії, маневреності та забезпечення власними оборотними засобами ТОВ «Мамалюк» за досліджувані роки.

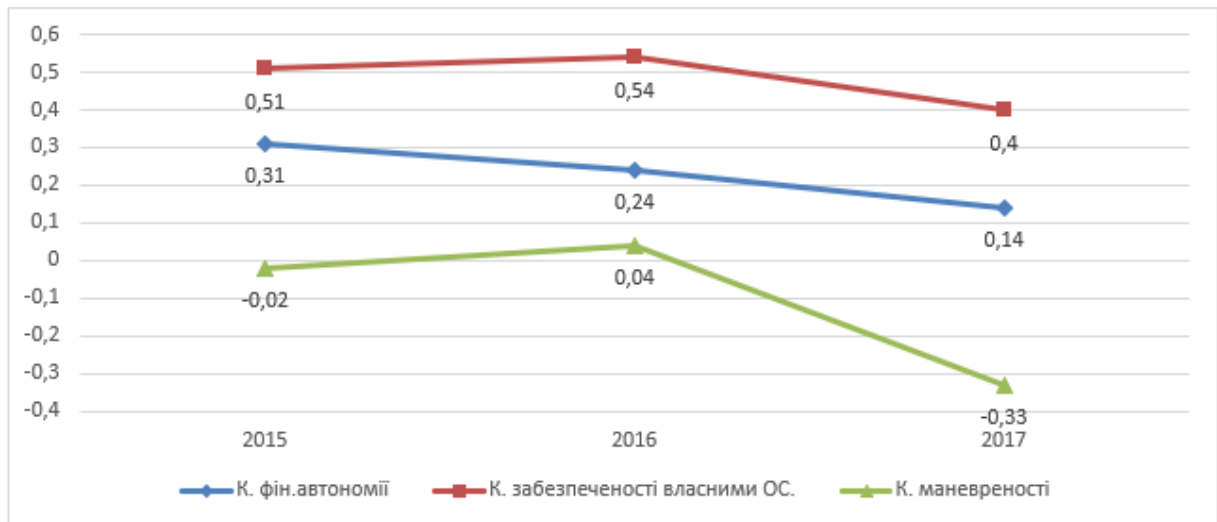


Рис. 2.10. Динаміка зміни коефіцієнтів фінансової ТОВ «Мамалюк»
«Мамалюк» за 2016-2018 роки

За роки які досліджувались коефіцієнт фінансової автономії був нижче нормативної межі (від 0,4 до 0,6), що може свідчити про зростання фінансових ризиків компанії. Згідно рис. 2.10 значення цього показника має схильність до зменшення, це негативне явище для ТОВ «Мамалюк». А забезпечення власними оборотними засобами знаходиться в нормі (0,1 і вище), це свідчить про здатність компанії проводити активну діяльність ТОВ «Мамалюк» навіть без інвестицій та різних зовнішніх джерел фінансування. У 2018 році темп зниження цього коефіцієнту склав 925% якщо зрівнювати з 2017, це негативний індикатор. Коефіцієнт маневреності, у якого нормативна межа від 0,1 і вище, в основному має значення нижче допустимого, це свідчить про недостатню ресурсів для фінансування необоротних активів та частини оборотних підприємства, лише в 2017 році коефіцієнт набув найвижчого значення 0,04 у межах норми.

За допомогою обрахунку цих коефіцієнтів як оборотність, оборотність кредитних і дебіторських заборгованостей, строк погашення кредитних і дебіторських заборгованостей, коефіцієнт оборотності матеріальних запасів, фондоддача, оборотність власного капіталу оцінено ділову активність ТОВ «Мамалюк». Результати зображені у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7.

Оцінка ділової активності ТОВ «Мамалюк»

Показник	Роки			2016/2015		2017/2016	
	2015	2016	2017	ΔX	$T', \%$	ΔX	$T', \%$
К. Оборотно́сті активів	0,97	1,68	1,32	0,71	73,20	-0,36	-21,43
К. Оборотно́сті кредитної заборгованості	2,37	4,13	2,61	1,76	74,26	-1,52	-36,80
К. Оборотно́сті дебіторської заборгованості	5,77	7,30	5,55	1,53	26,52	-1,75	-23,97
Строк погашення дебіторської заборгованості	63,26	49,97	65,77	-13,29	-21,01	15,80	31,62
Строк погашення кредиторської заборгованості	154,16	88,34	139,89	-65,82	-42,70	51,55	58,35
К. оборотно́сті матеріальних запасів	1,77	3,26	2,28	1,49	84,18	-0,98	-30,06
Фондовіддача	5,14	12,43	10,75	7,29	141,96	-1,69	-13,57
Оборотно́сті власного капіталу	2,74	6,25	7,38	3,51	128,10	1,13	18,08

Коефіцієнт оборотності активів, якщо зрівнювати з 2016 базовим роком мав схильність до зростання, це позитивне явище. У 2017 році показник став вище на 73,2%, але у 2018 році спостерігається маленьке зниження на 21,43%. Показники оборотності дебіторської заборгованості зріс у 2017 році на 26,52%, що свідчить про активізацію роботи з повернення засобів компанії, а вже у наступному році став менше на 23,97% та став на базовий рівень 2016 року. Показник обороту кредиторської заборгованості став більше на 74,26% у 2017 році, це залежало від зростання обсягів виробництва підприємства. У наслідок цього і строки погашення кредиторської та дебіторської боргів в 2018 році повернулись на рівень 2016 року.

Таким чином коефіцієнт оборотності матеріальних запасів в 2017 році став більше на 84,17%, в наслідок збільшенням збуту підприємства, а у 2018 році даний показник став менше на 30,05%. Коефіцієнт фондовіддачі у 2017 році став більше на 141,95%, що є прийнятливим для ТОВ «Мамалюк» та свідчить про підвищення ефективності використання основних засобів, а у наступному році можна побачити незначне зниження на 13,56%. Коефіцієнт оборотності власного капіталу на протязі періоду який досліджували мав схильність до зростання, у 2017 році став більше на 128,11%, а у 2018 році на

18,07%. Підвищення показників вказує на постійну оптимізацію роботи підприємства в галузі кондитерського виробництва.

Одним із головних критеріїв економічної ефективності являється рентабельність, вивчення якої дозволяє оцінити діяльність підприємства з багатьох сторін. Рентабельність – це інтегральний показник, що відображає ефективність діяльності компанії, яке має ціль отримати прибуток у короткий проміжок часу. Рентабельність є частковим результатом якості управлінських рішень, фінансової, операційної та інвестиційної діяльності підприємства. Тому для детального аналізу фінансового стану ТОВ «Мамалюк» треба визначити показники :рентабельність активів, власного капіталу, продукції та рентабельність діяльності.[2]Значення розрахованих показників підприємства за 2016-2018 роки зображені у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8.

Показники рентабельності ТОВ «Мамалюк» за 2016-2018 роки

Показник, %.	Роки			2017/2016		2018/2017	
	2016	2017	2018	$\Delta X, \%$	$T', \%$	$\Delta X, \%$	$T', \%$
Рентабельності активів	1,10	0,83	0,76	-0,27	-24,55	-0,07	-8,43
Рентабельності власного капіталу	3,08	3,02	4,15	-0,06	-1,95	1,13	37,42
Рентабельності діяльності	1,14	0,49	0,58	-0,65	-56,93	0,08	16,96
Рентабельності продукції	21,27	18,63	14,71	-2,64	-12,41	-3,92	-21,04

З таблиці 2.8 можна зрозуміти, що рентабельність продукції ТОВ «Мамалюк» по трохи знижувалась, у 2017 році темп зменшення показника був 12,42% у якщо порівнювати з попереднім роком, у 2018 році – 21,05%, що можна пояснити зростанням собівартості товарів, а особливо під час стрімкого зростання курсу долара, оскільки розрахунок за сировину проходить в іноземній валюті. На рис. 2.11. показана динаміка зміни коефіцієнтів

рентабельності активів, діяльності та власного капіталу підприємства за 2016-2018 роки.

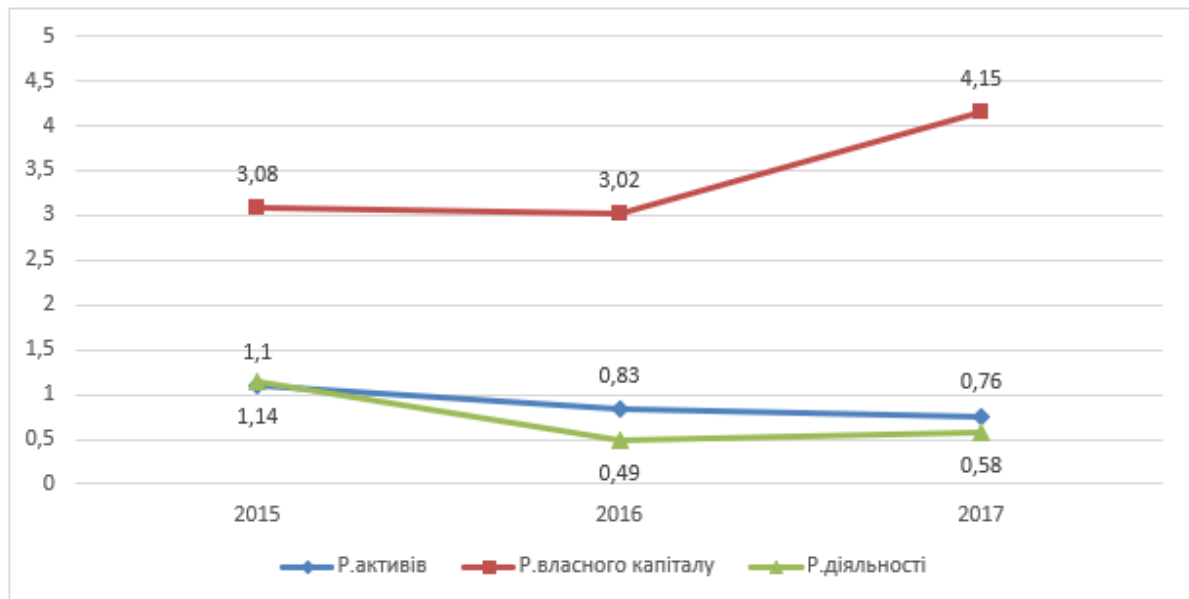


Рис. 2.11. Динаміка зміни рентабельності ТОВ «Мамалюк» у 2016-2018 роки

Згідно рисунку 2.11 можна побачити стрімке падіння рентабельності діяльності у 2017 році на 56,94% , що вказує на зменшення прибутковості операційної діяльності компанії, а у 2018 році показник зріс якщо зрівнювати з 2017 на 16,97%. Показник рентабельності активів також став зменшуватись, у 2017 році на 24,56%, у 2018 році на 8,42%. Це свідчить про неефективність використання активів для прибутковості підприємства.

Рентабельність власного капіталу головний індикатор для власників (акціонерів), тому що це дозволяє розрахувати зростання їх добробуту за аналізований період часу. Ще цей показник можна використовувати при оцінці вартості акцій компанії, адже рентабельність власного капіталу дає змогу визначити, на які дивіденди можуть розраховувати акціонери або на скільки підвищиться ціна на їх акції [17]. З таблиці 2.8 можна побачити, що лише рентабельність власного капіталу зростала, не зважаючи на незначне зниження показника у 2017 році на 1,96%, у 2018 році зросло на 37,43%, що свідчить про ефективність використання власного прибутку.

Зроблений аналіз дав змогу визначити основні показники фінансового стану компанії та його стійкості у динаміці. Все ж для більш вичерпного

дослідження ТОВ «Мамалюк» треба зробити комплексну оцінку розвитку, розширення та діяльності компанії. Це дасть змогу визначити можливості та головні фактори позитивних результатів компанії, конкурентні переваги на ринку та недоліки ведення бізнесу.

2.3. Оцінка проблем розширення діяльності підприємства

Існує багато підходів і методів для оцінки ступеня розвитку та діяльності підприємства. Дослідження ТОВ «Мамалюк» раціонально розпочати з аналізу внутрішнього середовища. Взявши за основу виконаний аналіз сильних та слабких сторін, а також силу їх впливу, з цього зробимо висновок про внутрішні можливості організації та конкурентні переваги. Для цього використали форму балансу якостей компанії (2.9). Актив балансу був складений особливі якості згруповані за різними видами функцій і ресурсами, а пасив – фактори, які обмежують підприємство.

Таблиця 2.9.

Баланс сильних і слабких сторін ТОВ «Мамалюк»

Сильні сторони підприємства	Слабкі сторони підприємства
Специфічні, унікальні якості підприємства у сфері:	Якості, яких бракує підприємству у сфері:
Маркетингу	
1. Широкий асортимент 2. Ефективна організація збуту 3. Якісні маркетингові дослідження	1. Слабка та пасивна реклама 2. Низька частка ринку 3. Падіння рентабельності продажів
Виробництва	
1. Сучасна матеріально-технічна база 2. Надійні джерела постачання сировини 3. Виробництво сертифіковане міжнародними стандартами	1. Зростання витрат на одиницю продукції 2. Зниження рентабельності продукції
Персоналу	
1. Низька плинність кадрів 2. Поліпшення умов праці 3. Зростання продуктивності праці	1. Невідповідність рівня кваліфікації персоналу до вимог підприємства 2. Невисока середня заробітна плата
Фінансів	
1. Тенденція до зростання прибутків підприємства 2. Зростання рентабельності власного капіталу	1. Нестача джерел фінансування оборотних активів 2. Зниження показників ліквідності та фінансової стійкості компанії

Фактори макросередовища, які мають вплив на результати поточної та майбутньої діяльності ТОВ «Мамалюк» проаналізував за допомогою PEST-аналізу (табл. 2.10).

Таблиця 2.10.

Матриця PEST-аналізу ТОВ «Мамалюк»

Політика (P) 1. Політична стабільність країни 2. Зміна законодавства 3. Податково-бюджетна політика держави 4. Зміна зовнішньоекономічної політики 5. Кредитно-грошова політика держави	Економіка (E) 1. Загальна характеристика економічної ситуації країни 2. Курс національної валюти 3. Рівень інфляції 4. Вартість енергоносіїв
Соціум (S) 1. Демографічні зміни 2. Рівень доходів та купівельної спроможності населення	Технологія (T) 1. Виникнення нових технологій 2. Патентування нових рецептур

Надали оцінку ймовірності здійснення кожного фактору на підприємство та пркріплена певна вага від одиниці (найбільша) до нуля (незначна). Надали оцінку ступеню впливу кожної події за п'ятибальною шкалою, результати показані у табл. 2.11.

Таблиця 2.11.

Аналіз впливу макроекономічних факторів на ТОВ «Мамалюк»

Фактори	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
1. Політична стабільність країни	0,06	3	0,18
2. Зміна законодавства	0,05	2	0,1
3. Податково-бюджетна політика держави	0,12	3	0,36
4. Зміна зовнішньоекономічної політики	0,13	3	0,39
5. Кредитно-грошова політика держави	0,11	3	0,33
6. Курс національної валюти	0,13	5	0,65
7. Рівень інфляції	0,13	5	0,65
8. Вартість енергоносіїв	0,11	4	0,44
9. Демографічні зміни	0,03	2	0,06
10. Рівень доходів та купівельної спроможності населення	0,09	3	0,27
11. Виникнення нових технологій	0,03	2	0,06
12. Патентування нових рецептур	0,01	1	0,01
Сума	1		3,5

Можна зробити висновки , макроекономічного фактори впливу загрожують і позитивно не впливають на діяльність і розвиток ТОВ «Мамалюк» . В сумі оцінка факторів 3,5 вказує що вони можуть негативно впливати на вище середнього (максимальне значення 5). Велику небезпеку для підприємства створюють різні економічні факторами рівень інфляції який зростає (відбувається зростання цін на основні матеріали та енергоносії) і зниження курсу національної валюти.

Розглянули були розглянуті головні конкуренти на ринку та їх сильні сторони, основні постачальники, особливості ринку і попиту на кондитерську продукцію. Результати даних які ми отримали внутрішнього та зовнішнього середовища були скомпоновані за допомогою методу SWOT-аналізу (табл. 2.12). Цим методом часто користуються як і у зарубіжній, так і вітчизняній практиці. Він дозволяє лаконічно сформулювати переваги і недоліки ведення

діяльності, і за допомогою цього аналізу можна визначити цілі для компанії, визначення вигідних напрямів та стратегій розвитку.

Таблиця 2.12.

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Мамалюк»

		Зовнішнє середовище підприємства	
		Можливості (О) 1. Збільшення частки вітчизняного ринку 2. Покращення іміджу компанії 3. Вихід на зарубіжний ринок 4. Розширення діяльності власної торгової мережі	Загрози (Т) 1. Зростання конкурентного тиску 2. Збільшення податків на імпорту сировини 3. Зростання собівартості продукції 4. Падіння курсу національної валюти
Внутрішнє середовище підприємства	Сила (S) 1. Широкий асортимент товару 2. Співпраця з надійними постачальниками та партнерами 3. Сертифікована система управління якістю 4. Ефективна система збуту	Поле SO Покращення іміджу підприємства за рахунок розвитку торгових марок	Поле ST Можливість укладення нових вигідних договорів з надійними постачальниками у разі зростання курсу валюти або собівартості продукції
	Слабкість (W) 1. Низька конкурентна позиція 2. Невелика частка ринку 3. Неефективна реклама 4. Фінансова нестабільність підприємства	Поле WO Збільшення надходження коштів у підприємство за рахунок розширення діяльності частки вітчизняного ринку	Поле WT Формування ефективної політики маркетингових комунікацій для зміцнення конкурентних позицій компанії

За допомогою методу, на кожному полі були розглянуті можливі варіанти розвитку подій. В графі «сила-можливості» розглянувши сильні сторони ТОВ «Мамалюк» дає змогу йому на високому рівні розвивати власні торгові марки, що надасть приріст до впізнаваності бренду, здобути довіру споживачів та більшу частину ринку. В графі «слабкість-можливості» визначено, що перспектива покращення вітчизняного ринку може

мінімізувати слабкі сторони компанії. В графі «сила-загроза», довгострокова співпраця та вибудовані міцні відносини з постачальниками дають змогу ТОВ «Мамалюк» домовлятися на вигідних умовах, що дає змогу відносно стабілізувати прибуток компанії і мінімізувати вплив економічної кризи. В графі «слабкість-загрози» показано, що треба сформувати ефективну політику маркетингових комунікацій з можливи споживачами, що дасть змогу компанії позбутися слабкості і спробувати запобігти підвищення тиску з боку конкурентів.

Для об'єктивного розрахунку особливостей розвитку ТОВ «Мамалюк» треба враховувати етап життєвого циклу на якому зараз компанія. Враховуючи виконані дослідження і підходи, які розглядає вітчизняний науковець Г.Л. Монастирський, компанія перебуває на перехідному етапі старіння у поступове відновлення (рис. 2.12).

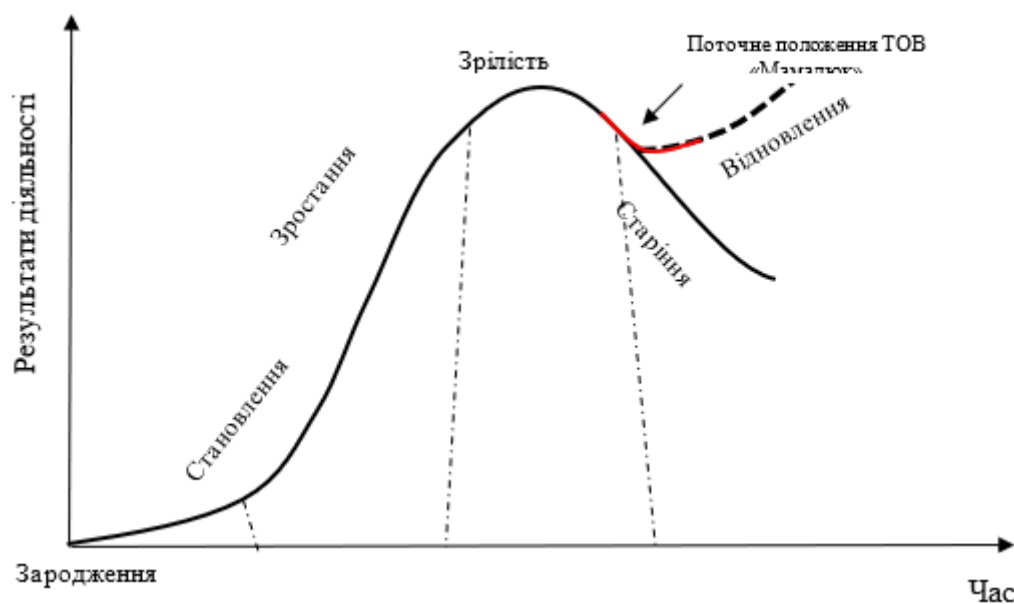


Рис. 2.12. Життєвий цикл організації

Так як ТОВ «Мамалюк» компанія, яка на ринку України була однією із перших, спочатку вона мала великі переваги, набула гарного досвіду та знань у галузі кондитерських виробів. Згодом ринок стрімко заповнився перспективними і потужними конкурентами, які також займалися фасуванням

сировини в Україні. На діяльність підприємства також дуже сильно вплинула політична та економічна ситуація в Україні. В 2008 році компанія зазнала великих збитків в результаті різкого падіння курсу національної валюти, тому що сировину для виготовлення закупляла у іноземних постачальників у світовій валюті.

На етапі старіння фінансово-економічні характеристики діяльності компанії почали знижуватись. Провівши аналіз поведінки ТОВ «Мамалюк» на даному етапі, треба зазначити, що компанія шукала можливості збереження позицій компанії та використання нових шляхів, розвивали нові конкурентні переваги та модернізувало продукцію. Організація почала вводити виготовлення і упаковку кондитерських виробів під торговими марками клієнтів, створювала і поширювала власні торгові марки для задоволення потреб всіх сегментів ринку, покращувала систему управління якістю. В зв'язку з цим можна спостерігати поступовий підйом в етап відновлення, показники чистого прибутку і обсягів продажів мають схильність до зростання.

Використовуючи метод квадрат потенціалу була зроблена оцінка розвитку і потенціалу компанії. Цей метод надав можливість встановити рівень і стабільність розвитку ТОВ «Мамалюк», пояснити заходи щодо підвищення ефективності роботи організації. Аналіз підприємства проводився за допомогою порівняльної комплексної рейтингової оцінки з головними конкурентом ТОВ «АВК» з розрахунком певної системи показників (табл. 2.13).

Таблиця 2.13.

Показники виробництва ТОВ «Мамалюк» та ТОВ «АВК» за 2018 рік

№	Показник	Коеф. чутлив. $k_{\text{ч}}$	«Мамалюк»	«АВК»	Рейтинг «Мамалюк»	Рейтинг «АВК»
1	Потужність підприємства, тис. т	1,2	6,5	13,7	2	1
2	Якість продукції	1,25			1	1
3	Фондовіддача, грн	1,1	10,75	11,8	2	1
4	Витрати на 1 грн товарної продукції	1,1	0,75	0,87	1	2

5	Екологія виробництва (штрафи, тис. грн)	1,05	0	0	1	1
6	Прибуток, тис. грн	1,15	1613	44654	2	1
7	Рентабельність виробництва, %	1,15	1,14	9,4	2	1

Для підприємства була визначена сума місць, отриманих у ході ранжування за формулою [20]:

$$P_1 = \sum_{i=1}^n a_{ij} \times k_{\text{ч}} = 1,2 \times 2 + 1,25 \times 1 + 1,1 \times 2 + 1,1 \times 1 + 1,05 \times 1 + 1,15 \times 2 + 1,15 \times 2 = 12,6 \quad (2.1),$$

де Р – сума місць;

а – рейтингове значення підприємства;

$k_{\text{ч}}$ – коефіцієнт чутливості.

Сума місць, отриманих у ході ранжування була зроблена у довжину вектору виробництва, що утворює квадрат потенціалу підприємства за формулою [20].

$$B_1 = 100 - (P_j - \sum k_{\text{ч}} \times n) \frac{100}{\sum k_{\text{ч}} \times n(m-1)} = 100 - (12,6 - 7) * \frac{100}{7 \times (2-1)} = 20 \quad (2.2),$$

де В – довжина вектору;

Р – сума місць;

$k_{\text{ч}}$ – коефіцієнт чутливості;

m – максимальне значення рейтингу;

n – кількість показників.

У таблиці 2.14 виведені показники ефективності менеджменту та організаційної структури компанії, що порівнюються. ТОВ «Мамалюк» порівнювати з ТОВ «АВК» переважає у ефективності організаційної структури та віковому показнику персоналу, менше значення цих показників, як продуктивність діяльності, середньомісячна оплата та ступінь освіти. А от продуктивність ТОВ «Мамалюк» у період з 2016 по 2018 році швидко зростає, у 2017 році приріст склав 32,9%, а у 2018 році 67,22%, з чого стає зрозуміло, що відбувається постійне підвищення ефективності діяльності компанії.

Таблиця 2.14.

**Показники ефективності менеджменту ТОВ «Мамалюк» та ТОВ
«АВК» за 2018 рік**

№	Показник	Коеф. чутлив. кч	«Мамалюк»	«АВК»	«Мамалюк»	Рейтинг «АВК»
1	Ділові якості менеджерів	1,2			1	1
2	Ефективність організаційної структури	1,15			1	2
3	Вік персоналу, % до 45 років	1,15	74	68	1	2
4	Рівень освіти, % з вищою освітою	1,05	64	75	2	1
5	Продуктивність роботи, тис. грн	1,2	160,2	368,5	2	1
6	Середньомісячна оплата роботи, тис. грн	1,25	3,7	4,6	2	1

Також була розрахована сума місць ТОВ «Мамалюк», що складає 10,5 і довжина вектору орг. структури – 25. В таблиці 2.15. показані показники маркетингу ТОВ «Мамалюк» та ТОВ «АВК» та їх порівняння.

Таблиця 2.15.

Показники маркетингу ТОВ «Мамалюк» та ТОВ «АВК» за 2017 рік

№	Показник	Коеф. чутлив. кч	ТОВ «Мамалюк»	«АВК»	Рейтинг ТОВ «Мамалюк»	Рейтинг «АВК»
1	Обсяги поставок на внутрішній ринок, тис. т	1,2	5,9	10,2	2	1
2	Місце в експорті, тис. т	1,15	0,6	3,5	2	1
3	Фінансування рекламної діяльності, % до загальних витрат	1,15	0,034	0,16	1	2
4	Фірмовий стиль (розвинуті напрямки).	1,15			1	1
5	Ціна за одиницю продукції, грн.	1,1	35	40	1	2
6	Витрати на інноваційну діяльність, тис. грн	1,25			2	1

Сума місць ТОВ «Мамалюк» складає 10,6, довжина вектору маркетингу – 23,33. В таблиці 2.16 показники фінансового стану була розрахована сума місць, що склала 22,8, а довжина вектору фінансів – 10.

Таблиця 2.16.

**Показники фінансового стану ТОВ «Мамалюк» та ТОВ «АВК» за
2018 рік**

№	Показник	Коеф. чутлив. кч	ТОВ «Мамалюк »	«АВК»	Рейтинг ТОВ «Мамалюк »	Рейтинг «АВК»
Коефіцієнти ліквідності:						
1	Коефіцієнт покриття	1,05	1,66	1,34	1	2
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,1	0,52	0,89	2	1
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,05	0,02	0,18	2	1
4	Чистий оборотний капітал, тис. грн.	1,05	86137	167456	2	1
Коефіцієнти рентабельності:						
5	Рентабельність діяльності	1,15	0,57	2,43	2	1
6	Рентабельність активів	1,05	0,76	1,54	2	1
7	Рентабельність власного капіталу	1,1	4,15	4,11	1	2
Показники ефективності:						
8	Оборотність активів, обертів	1,1	1,32	2,1	2	1
9	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	1,05	2,61	1,18	2	1
10	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	1,05	5,55	6,76	1	2
Коефіцієнти залежності:						
11	Коефіцієнт платоспроможності	1,1	0,14	0,28	2	1
12	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними запасами	1,15	0,4	1,23	2	1

Згідно рис. 2.13. У ТОВ «Мамалюк» невеликий потенціал (до 30 одиниць) відповідно до класифікації. Квадрат потенціалу набув викривлену форму через вектор фінансів, він характеризує результативність компанії і у нього мінімальне значення. Вектори організаційної структури та маркетингу, стаю головною передумовою для майбутнього розвитку підприємства набувають максимального значення 25 і 23,4 одиниць відповідно.

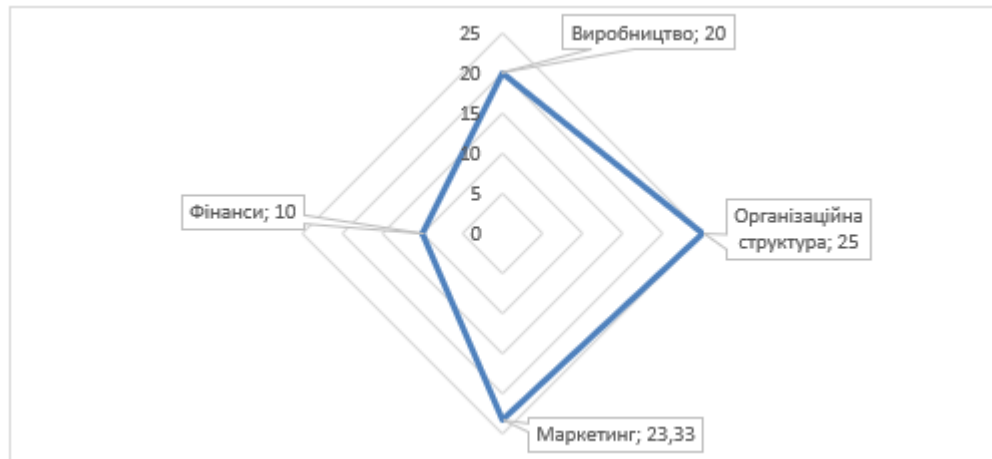


Рис. 2.13. Квадрат потенціалу ТОВ «Мамалюк»

Щоб детально та вичерпно дослідити діяльності та розвитку ТОВ «Мамалюк» треба провести діагностику конкурентоспроможності компанії.

Найбільш відомим і розповсюдженим методом оцінки, цей метод створений на основі теорії ефективної конкуренції. Відповідно цієї теорії найбільш конкурентоспроможним є організація, в якій добре організована робота всіх служб та підрозділів. Оцінка ефективності діяльності підрозділів несе в собі оцінку ефективності використання ресурсів. З основу методу враховується оцінку 4-х груп показників, критеріїв конкурентоспроможності (табл. 2.17) [21].

Таблиця 2.17.

Критерії конкурентоспроможності ТОВ «Мамалюк»

Показник	2016	2017	Т'	2018	Т'	Бали	
						2017	2018
1. Ефективність виробництва (ЕВ)							
1.1 Рівень витрат	0,706	0,805	-14,02	0,834	-3,6	9	10
1.2 Фондовіддача	5,14	12,43	141,83	10,75	-13,52	15	9
1.3 Рентабельність товару	41,64	23,98	-42,41	19,9	-17,01	6	9
1.4 Продуктивність праці	580,82	1488,23	156,23	1680,84	12,94	15	11
2. Фінансовий стан(ФС)							
2.1 Коефіцієнт автономії	0,32	0,23	-28,13	0,19	-17,39	8	9

Продовження таблиці 2.17

2.2 Коефіцієнт покриття	2,04	2,16	5,88	1,66	-23,15	10	8
2.3.Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,03	0,08	166,67	0,02	-75	15	5
2.4 Коефіцієнт обороту оборотних коштів	2,6	6,3	142,3	6,48	2,86	15	10
3.Ефективність збуту(ЕЗ)							
3.1.Рентабельність продажу продукції	1,14	0,49	-57,02	0,57	16,33	5	9
3.2.Коефіцієнт затовареністю готовою продукцією	-0,89	-0,94	5,62	-0,9	-4,26	10	10
3.3.Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	0,25	0,25	0	0,25	0,00	10	10
3.4.Коефіцієнт ефективності реклами	1,31	1,22	-6,87	1,05	-13,93	10	9

Критерій ефективності виробничої діяльності підприємства розраховував за формулою [21]:

$$EB_{2017}=0,31B+0,19FO+0,4R_{тов}+0,1ПП=0,31 \times 9 + 0,19 \times 15 + 0,4 \times 6 + 0,1 \times 15 = 9,54$$

$$EB_{2018}=0,31 \times 10 + 0,19 \times 9 + 0,4 \times 9 + 0,1 \times 11 = 9,51 \quad (2.3),$$

де В – показник витрат виробництва на одиницю продукції;

ФО – відносний показник фондовіддачі;

R_{тов} – відносний показник рентабельності товару;

ПП – відносний показник продуктивності праці.

Показники ефективності роботи ТОВ «Мамалюк» знаходиться на прийнятливому рівні, у 2018 році можна побачити невелике зниження на 0,03. Критерій ефективності фінансового положення підприємства за 2017 та 2018 роки розрахував за допомогою даної формули [21]:

$$\begin{aligned} \Phi C_{2017} &= 0,29K_a + 0,2K_{пл} + 0,36K_{л} + 0,15K_{об} \\ &= 0,29 \times 8 + 0,2 \times 10 + 0,3 \times 15 + 0,15 \times 15 = 11,07 \end{aligned}$$

$$\Phi C_{2018} = 0,29 \times 9 + 0,2 \times 8 + 0,3 \times 5 + 0,15 \times 10 = 7,2 \quad (2.4),$$

де K_a – коефіцієнт автономії організації;

K_{пл} – коефіцієнт платоспроможності організації;

K_л – коефіцієнт абсолютної ліквідності організації;

K_{об} – коефіцієнт оборотності обігових засобів.

Показники фінансового стану компанії у 2018 році стрімко зменшився на 3,88 бали і мав мінімальне значення серед критеріїв які досліджували, що показує пониження фінансової захищеності організації. Критерій ефективності організації збуту і просування продукції розраховував за даною формулою [21]:

$$\begin{aligned} EZ_{2017} &= 0,37R_{\text{пр}} + 0,29 K_{\text{зат}} + 0,21K_{\text{загруз}} + 0,14K_{\text{рекл}} \\ &= 0,37 \times 5 + 0,29 \times 10 + 0,21 \times 10 + 0,13 \times 10 = 8,1 \\ EZ_{2018} &= 0,37 \times 9 + 0,29 \times 10 + 0,21 \times 10 + 0,13 \times 9 = 9,5 \end{aligned} \quad (2.5),$$

де $R_{\text{пр}}$ – рентабельність продажу;

$K_{\text{зат}}$ – коефіцієнт затовареності готовою продукцією;

$K_{\text{загруз}}$ – коефіцієнт загрузки виробничих потужностей;

$K_{\text{рекл}}$ – коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання збуту.

Критерій ефективності збуту навпаки стає вищим у 2018 році на 1,5 бали, що показують, що відбувається покращення управління збутом, показники якості розповсюдження продукції використовуючи рекламу поступово стає нижче. Конкурентоспроможність компанії була розрахована методом середньозваженої арифметичної, беручи до уваги різну вагомість кожного критерію та показника, використав формулу [21]:

$$\begin{aligned} ККП_{2017} &= 0,15ЕВ + 0,29ФС + 0,23ЕЗ + 0,33КТ \\ &= 0,15 \times 9,54 + 0,29 \times 11,07 + 0,23 \times 8,15 + 0,33 \times 11 = 10,16 \\ ККП_{2018} &= 0,15 \times 9,51 + 0,29 \times 7,21 + 0,23 \times 9,5 + 0,33 \times 12 = 9,66 \end{aligned} \quad (2.6),$$

де $ЕВ$ – значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства;

$ФС$ – значення критерію фінансового положення підприємства;

$ЕЗ$ – значення критерію ефективності організації збуту та просування товару;

$КТ$ – значення критерію конкурентоспроможності товару.

Можна зробити висновок, що коефіцієнт конкурентоспроможності компанії в цілому тримає середнє значення, у 2018 році він знизився на 0,5

бала, головним показником, який вплинув був показник фінансового стану. При цьому чистий прибуток організації у роки які досліджували має схильність до зростання. Виробництво ТОВ «Мамалюк» сертифіковане міжнародними стандартами, а у 2018 році «Мамалюк» отримав Organic Standard 2018, що показує, що відбувається вдосконалення управління якості в компанії. Продукція має досить привабливі ціни для покупців низької та середньої цінової категорії. У 2018 році критерій конкурентоспроможності продукції, показник який можна визначити якістю і ціною продукції став вищим.

Також ефективним методом розбору роботи компанії є багатофакторний конкурентоспроможності. Цей метод дає змогу з'ясувати ступінь переваг та слабких сторін компанії якщо зрівнювати з основними конкурентами. Провів оцінку підприємств за найголовнішими показниками їх роботи, результати показані в балах (табл. 2.18).

Таблиця 2.18.

Оцінка діяльності ТОВ «Мамалюк»

Ознака	ТОВ «Мамалюк»	ТОВ «АВК»	«Рошен»
Ціна, грн	8-75	30-90	20-90
Бал показника	8	6	7
Фінанси (прибутковість підприємства), млн. грн	1,613	37,145	44,654
Бал показника	4	7	8
Якість продукції	6	8	7
Бал показника	6	8	7
Рекламна підтримка продукції	4	7	7
Бал показника	4	7	7
Імідж підприємства	6	8	8
Бал показника	6	8	8
Кількість кваліфікованого персоналу, чол	167	66	143
Бал показника	6	4	5
Забезпечення сучасними технологіями	6	7	6
Бал показника	6	7	6
Обсяг виробництва, тис. т	6,5	11,2	13,7
Бал показника	4	8	6

ТОВ «Мамалюк» порівнювали з відомими організаціями, які проводять ведуть свою діяльність на українському ринку: ТОВ «АВК», «Рошен».

З цих даних був зроблений багатокутник конкурентоспроможності підприємства (рис. 2.13).



Рис. 2.13. Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «Мамалюк» та його основних конкурентів

Виходячи з даних малюнка можна підвести підсумок, що ТОВ «Мамалюк» переважає над ТОВ «АВК» та «Рошен» за ціною і кількістю кваліфікацією персоналу.

Площа багатокутника ТОВ «Мамалюк» поступається за розміром ключовим конкурентам, великий вплив на це дає невисока оцінка рекламної підтримки товарів та фінансових можливостей організації. Отже, для гарантування успішної діяльності компанії треба розвивати конкурентні плюси ,щоб закріпитися на українському ринку і збільшити покупців продукції. Буде корисно впроваджувати альтернативний бізнес-план розширення підприємства, що дає змогу ТОВ «Мамалюк» зробити лояльність клієнтів на рівень вище та зайняти впевнене серед великої кількості конкурентів на ринку.

Висновки до розділу 2

У цьому розділі досліджувалась діяльність ТОВ «Мамалюк». Компанія працює на вітчизняному ринку кондитерських виробів під такими торговими марками як «Мамалюк», «Джоні», «Новелла», «Долорас».

Визначили, що компанія реалізує свою продукцію в основному в середньому ціновому сегменті, а також гарантує собі певні обсяги продажу завдяки торговим маркам з низькою ціновою політикою. У сітці продажів за товарним видом 76% мають цукерки, а за регіонами на місто Київ та Київську область відноситься найбільша частка продажу у 32%. Аналіз основних фінансово-економічних показників роботи, було розраховано, що чистий дохід від реалізації і фінансові результати компанії мають схильність до зростання. При цьому показники ліквідності та частина показників фінансової стійкості і рентабельності стають нижчими в роках які досліджували - 2016-2018 роках.

Також провів дослідження зовнішнього і внутрішнього середовища діяльності ТОВ «Мамалюк» використовуючи PEST та SWOT-аналіз. Також, виявив, що за концепцією життєвого циклу компанії, організація знаходиться на перехідній стадії з старіння у відновлення. Проведена оцінка використовуючи метод квадрат потенціалу, дала можливість зробити висновки, що розширення діяльності компанії незбалансоване, дуже вплинув на результати фінансовий стан компанії. Коефіцієнт конкурентоспроможності «Мамалюк» має середнє значення 9,67 у 2018 році, але він став нижче на 0,5 якщо порівнювати з попереднім.

Використавши метод багатокутник конкурентоспроможності порівняв ТОВ «Мамалюк» з його основними конкурентами ТОВ «АВК» та «Рошен». Як результат дослідження, стало зрозуміло, що дуже знижують позиції підприємства низькі фінансові можливості компанії та безрезультатна реклама продукції.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА БІЗНЕС - ПЛАНУ РОЗШИРЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ«МАМАЛЮК»

3.1. Розробка напрямів розширення діяльності підприємства

У другому розділі ми проаналізували особливості структури, діяльності і розширення ТОВ «Мамалюк», економічне положення та специфіка сфери кондитерських виробів в Україні дозволяє прийти висновку, що для стійкої конкуренції на ринку і для успішного розвитку підприємства потрібно створювати унікальні переваги нашої продукції, що дозволять ТОВ «Мамалюк» тримати стабільну позицію серед лідерів кондитерського бізнесу і покращити інтерес покупців до наших виробів.

Через це, для покращення положення організації та розширення діяльності рекомендується створення та розробка бізнес-плану з низку супутньої продукції до кондитерських виробів, а саме харчові прикраси. Проаналізувавши опитування та відгуки про кондитерську продукцію, ми виявили те, що це досить перспективний напрямок діяльності. Це весь цей період ТОВ «Мамалюк» набула потрібний досвід, який сприяв зростанню інтереса до бренду та підвищили кількість позитивних відгуків про продукцію.

Ми розробляємо бізнес-план для того, щоб збільшити розмір збуту товару, розширити ринок кондитерських виробів, створити привабливу репутацію для підприємства та зацікавити споживача в покупці.

Проект «Смачний виріб для вас» заключається в тому, що до різних солодошів буде прикріплений бажана покупцем форма (герой, кумир, фотокартка, т.д.) з органічних речовин. В наш час набуває популярності продукція з органічних та натуральних речовин, тому що безпека здоров'ю людини стала найвище всього цінитися, тому проект має високу перспективу на сучасному ринку. Тому це створює для споживача

можливість поласувати новими смаками та естетичними формами, при цьому не зашкоди своєму здоров'ю. Також, ми надаємо послугу створювати свої форми та смаки.

Компанія ТОВ «Мамалюк» реалізує розширення діяльності власних брендів для забезпечення ефективного та успішного розширення діяльності організації. Проаналізувавши данні маркетингових досліджень, виявилось, що найуспішнішою маркою компанія являється «Джоні», яка має досить яскравий дизайн, орієнтованого для середнього та преміум цінового рівня . Оскільки ця марка цукерок має підвищений інтерес із сторони споживачів, тому буде доцільно створювати бізнес-план для «Джоні».

Плюсом проекту є те, що покупці можуть задовольняти чисельні та смакові потреби, адже солодощі та прянощі мають не тільки яскраві смакові, а й корисні властивості.

Також ми фасуємо та виробляємо сухофрукти і корицю ,які мають багато позитивних ефектів для людського організму: тонізують, знімають втому, заспокоюють, зміцнюють імунітет, покращують обмін речовин[22].

Цукерки з гвоздикой мають багато корисних властивостей: допомагають при простудах, покращує кровообіг, покращують стан шлунку, полегшують головні болі [23].

Проаналізувавши ринок солодощів та прянощів, була запропонована співпраця з українським підприємством ТОВ «Моно-кенді», адже воно має найкращі умови для співпраці. «Моно-Кенді» має такі переваги для співпраці[27]:

- *широкий спектр продукції* та постійність в популярних цукерках та прянощів, які завжди знаходяться в наявності;
- безкоштовний транспорт для перевезення товару по всій Україні;
- в більшості міст знаходяться філіали компанії;
- багато зручних способів прийняття заявок;
- комфортна обробка замовлень;
- чітке резервування товару;

- надання усього пакету супровідних документів;
- оновлення асортименту, що будуть відповідати потребам замовника;
- індивідуальна система знижок (разові, накопичувальні і індивідуальні знижки);
- зручне розміщення офісу та складу.

Дуже важливим фактором для просування проекту- якість добавок, цей аспект може вплинути на враження споживача від виробів та відкарбуватись на репутації ТОВ «Мамалюк». Система управління якості ТОВ «Моно-кенді» сертифікована відповідно до ДСТУ ISO 22000, компанія гарантує якість продукції та може надати відповідну документацію до продукції[27].

Головним плюсом ТОВ «Моно-кенді» змога фасувати цукерки та прянощі під торговою маркою ТОВ «Мамалюк». Компанія фасувати цукерки у упаковки невеликого розміру і матимуть назву «Джоні», з внутрішнім покриттям яке буває ламіноване, це забезпечує збереження аромату, форми, смаку, свіжості.

Розібравши головну інформацію про попит на даному ринку споживання і параметри конкурентоспроможності солодошів, визначив позицію продукту ТОВ «Мамалюк» скориставшись картою позиціонування «якість-ціна» для продукції головних праючих компаній. На рис. 3.1 показано двомірну матрицю, там площа круга вказує на обсяг реалізації продукції. Порівняння торгових марок ТОВ «Мамалюк», а саме «Джоні» та «Мамалюк» проводилось з ТОВ «АВК», «Рошен» та ТОВ «Крок».

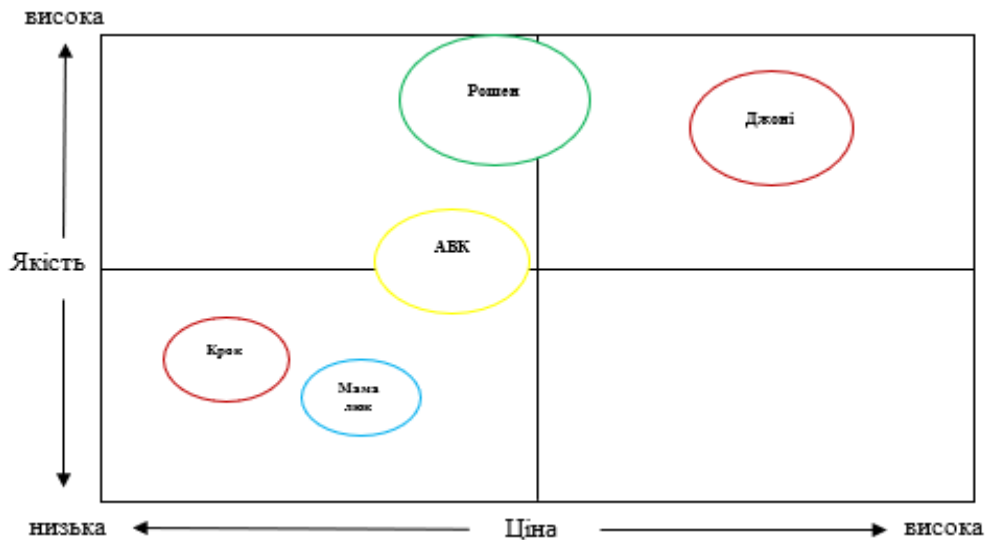


Рис. 3.1. Карта позиціонування солодошів за параметрами «ціна-якість» основних підприємств

З інформації про маркетингові дослідження було показано, що «Джоні» на ринку позиціонується, як товар середнього рівня якості (через те що споживачів не якісно проінформовані), при цьому не низька ціна. В основному ціна становить від 70 до 80 гривень в залежності від місця продажу. В той час, «АВК», який виготовляє солодоші дуже високої якості, всього коштують 50 гривень.

Перспективніше буде вибрати середні та преміум сегменти, адже вони більше зацікавлені в різноманітних якісних солодошів, низький сегмент для якого характерна цінова конкуренція, тому є найвигіднішими. Даний проект треба реалізувати в Київській області, в якій компанія ТОВ «Мамалюк» має найбільший прибуток, відповідно найплатоспроможних покупців.

Проекту «Смачний виріб для вас» буде закріплений в середньому сегменті, оскільки основа конкуренція відбувається там. На рис. 3.2. зображена схема позиціонування оновленої продукції за основним характеристиками, а саме якість і ціна. Сірим зображено позиціонування вимог клієнта, положення конкурентів. Плюсом – нинішня позиція ТОВ «Мамалюк».

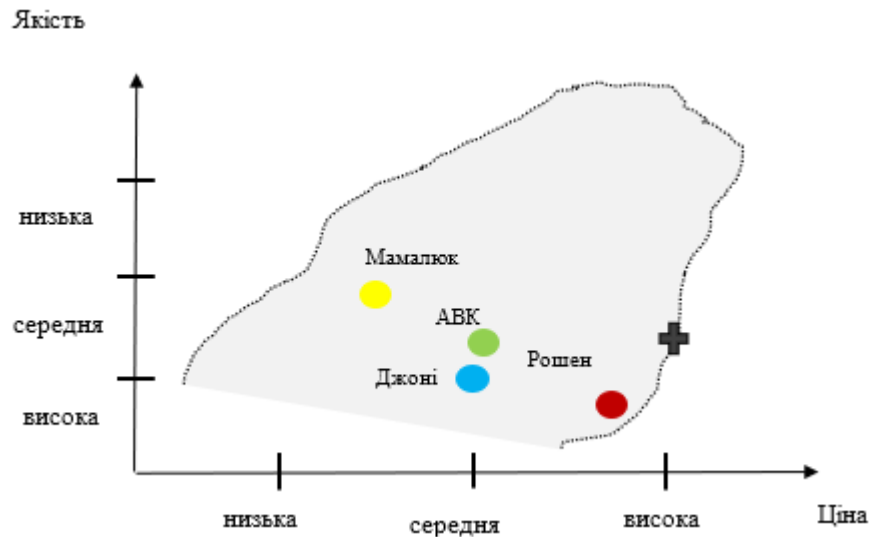


Рис. 3.2. Позиціонування цукерок «Джоні» після реалізації проекту

«Смачний виріб для вас» дає змогу популяризувати дані цукерки серед покупців, та зайняти ТОВ «Мамалюк» лідируючу позицію за якістю виробів, притримуючись цінової політики (див. рис.3.1). Оскільки нові проекти будуть впливати на новітні якісні характеристики для товару, в той же час на ціну товару не впливає. Модифікована продукція буде заходити на ринок, як якісний та доступний товар.

Після того як ми реалізували бізнес-план, цей проект буде впроваджений по всій мережі фірми. Поширення продукція відбувається по типовому однорівневому каналу збуту (рис 3.3) та основній мережі фірми. Нові проекти не впливають на зростання витрат на збут товар. Припускається співробітництво ТОВ «Мамалюк» з різними пунктами харчування.

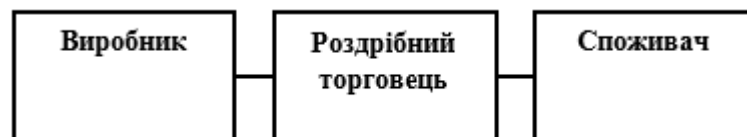


Рис. 3.3. Однорівневий канал збуту ТОВ «Мамалюк»

Для маркетингової стратегії нашої компанії, було б більш влучно використати концентрований маркетинг, який орієнтований тільки на наші сегменти. Щоб компанія стала успішною, важливо є те, щоб вона більш якісно задовольняла вимоги середнього та преміального рівня [29]. Особливо буде те

, що споживач буде більше акцентувати увагу на унікальності смаку та користі солодоців..

В основному маркетингова стратегія лише можлива завдяки матриці «ціна – витрати на маркетинг». На рис. 3.4. зображено що для ТОВ «Мамалюк» характерний пасивний маркетинг. Фірма не має достатньої кількості коштів для масштабних рекламних заходів, отже пропонується зосередити зусилля на оригінальному дизайні пакунку, що буде зацікавлювати нових споживачів. (відповідно до розробленого проекту). Звичайно, планується доповнювати стандартні пакунки цукерок унікальними наклейками та позначеннями «бажання у пачці», тощо.

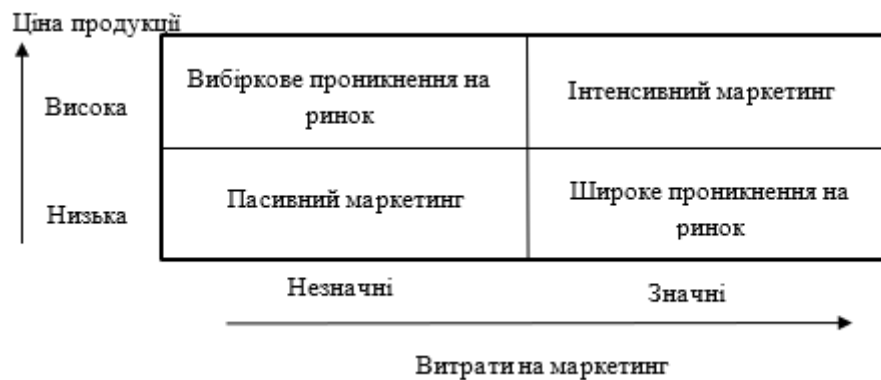


Рис. 3.4. Матриця «Ціна – витрати на маркетинг»

Стратегією комунікативної політики буде складати метод «примусу» – поширення адресується кінцевим клієнтам, щоб попит кінцевих - став досить швидким, щоб змусив торгові компанії закупити товар, який поширюється на кондитерський ринок[4].

Взявши до уваги, попит в кондитерській сфері, ціни Враховуючи попит на ринку солодоців, ціни опонентів і витрат підприємств, було визначено мінімальну і оптимальну ціну одиницю товару.

Мінімально ціна дорівнює собівартістю продукції, а максимальна – присутність унікальних параметрів або властивостей товару [4]. Собівартість пачки цукерок масою 30 грамів становить 10,35 грн, яка складається з собівартості цукерок (8,82 грн) і 5 грам пакунка з побажаннями(1,53 грн).

Мавши на увазі отримані данні по рентабельності товару і етапи життя, максимально припустимою часткою прибутку буде 25%, тому що продукція перебуває на етапі зрілості, тому зростання продажів варто спонукувати за рахунок нестабільними змінами цін. В наслідок модифікації первісної продукції можна завищувати ціну щоб отримувати більший прибуток.

Визначимо відпускну ціну прибутковим методом за формулою [28]:

$$Ц = \frac{C}{1-P} = \frac{8,82+1,53}{1-0,25} = 13,8 \quad (3.1),$$

Де C – собівартість товару, грн;

P – оптимальна для підприємства частка прибутку в ціні, %.

Це є відпускна ціна підприємства для дилерів та роздрібних торговців, які ведуть з ТОВ «Мамалюк» погодженість збутової політики. Оскільки, компанії роздрібною торгівлі, платять за продукцію виробничим підприємствам і додають до ціни ще власні витрати. Для клієнтів ціна на цукерки із побажаннями(формами) буде близько 55-60 гривень.

Також була визначена прогнозна ціна продукції на 2019 рік за формулою [4]:

$$Ц_t = Ц_n \times I(t, t_n) = 13,8 * 1,106 = 15,27 \text{ грн.} \quad (3.2),$$

де $Ц_t$ – базисна ціна продукції;

$I(t, t_n)$ – індекс зміни цін (у тому числі і за рахунок інфляції).

За отриманими даними НБУ прогноз базової інфляції у 2019 році складе 5,8% [30]. За аналогічним методом розрахунку було визначено, що для 2020 року ціна складе 16,2 грн.

Оскільки перепрофілювання виробництва не буде, а технологія та процес виробництва товару не змінюється, отже немає потреби в додаткових виробничих потужностях. Процес виробництва та фасування, упаковки цукерок виставляю на аутсорсинг компанією ТОВ «Моно-кенді», тому поповнення в персоналі не планується.

3.2. Оцінка ефективності та можливих ризиків бізнес-плану

Зробивши зіставлення результатів маркетингових аналізу з перспективи проекту, враховуючи ретроспективні показники діяльності ТОВ «Мамалюк» склав план продажів у вартісних і натуральних показників на 2019-2021 роки (табл. 3.2). Ціна реалізації на кондитерських вироби з кожним роком частково стає вищою, беручи до уваги різномані фактори, що можуть стати причиною зростання собівартості, зростання ціни на імпорт ,тощо.

Таблиця 3.1.

Прогноз обсягів продажу ТОВ «Мамалюк» на 2019-2021 роки

Показник	2019				2020	2021
	I. кв.	II. кв.	III. кв.	IV. кв.		
Очікуваний об'єм продажів, шт.	178900	260700	275400	327800	1840050	1959750
Ціна продажів за од. при 25% прибутку, грн.	13,80				15,27	16,20
Виручка від продажів, тис. грн.	2468,82	3597,66	3800,52	4523,64	28091,43	31747,95

На рис. 3.5. показана виручка ,яку отримає компанія після запуску проекту, яка схильна до зростання, в результаті позитивного результату проекту і не стрімкого підвищення ціни, також бачимо два шляху розвитку подій, оптимістичний – при якому 100% продукції, що буде зроблена реалізується і песимістичний, при якому лише 75% буде реалізована реалізується.

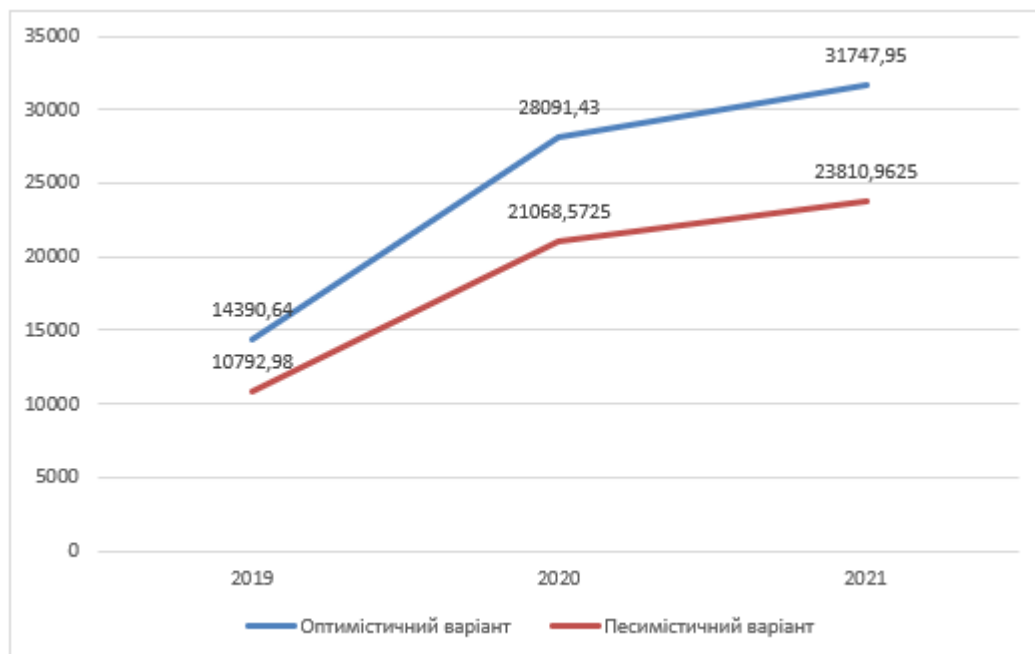


Рис 3.5. Виручка яка в майбутньому буде отримана з продажів проекту 2019-2021 роки, тис.грн.

Враховуючи попередні розрахунки, можливих обсягів продажу, визначив фінансові потреби на проект, зарплатня робітників, комерційні витрати, які сприяють просуванню продукції на ринок, упаковка та дизайн, розраховав собівартість одиниці товару та для всього проекту на 2019-2021 роки (табл.3.3).

Розрахунки були здійснені для двох варіантів реалізації проекту, при запланованому рівні прибутку 10% і при 25%. Треба звернути увагу на те, що витрати на перевезення розраховуються виключно для пачки солодошів, оскільки ТОВ «Моно-кенді» доставляє безкоштовно.

Таблиця 3.2.

Розрахунок собівартості і ціни продукції

Найменування статей витрат і елементів ціни	Період			
	2019		2020 тис.грн.	2021 тис.грн.
	Витрати у розрахунку на			
	одиноцю прод., грн.	на програму, тис.грн.		
1. Матеріальні витрати, всього:	8,50	8861,51	17266,29	19506,18
у тому числі:				
1.1. Сировина і основні матеріали.	5,29	5518,50	10863,66	12299,39
1.2. Покупні та комплектуючі вироби.	1,53	1595,48	2962,48	3311,98
1.3. Енергія для технологічних цілей	0,71	735,80	1448,49	1639,92
1.4. Транспортно - заготівельні витрати	0,97	1011,72	1991,67	2254,89
2. Заробітна плата основних виробничих робітників	0,79	827,77	1629,55	1844,91
3. Разом виробнича собівартість.	9,29	9689,28	18895,84	21351,08
4. Комерційні витрати	1,06	1103,70	2172,73	2459,88
5. Разом повна собівартість	10,35	10792,98	21068,5725	23810,9625
7. Відпускна ціна підприємства:	11,50		12,72	13,50
– при 10 %	13,80			
– при 25%			15,27	16,20
8. Прибуток (при плановому рівні накопичення):	1,15	1199,22	2340,95	2645,66
– для мінімального рівня ціни – 10%.	3,45	3597,66	7022,86	7936,99
– для оптимального рівня ціни – 25%.				

Можна зробити висновок, розрахувавши показники, виявили, реалізації проекту собівартість товарів зросла лише на 1,53 грн., що складає 18%, як результат впровадженн добавок. Була виставлена ціна при 10% та 25% планового доходу. Треба помітити, що ціна сильно не змінилась якщо порівнювати з традиційною продукцією. На рис. 3.6. показаний дохід компанії від реалізації проекту за 2019-2021 роки при плановому прибутку у 10% та 25%.

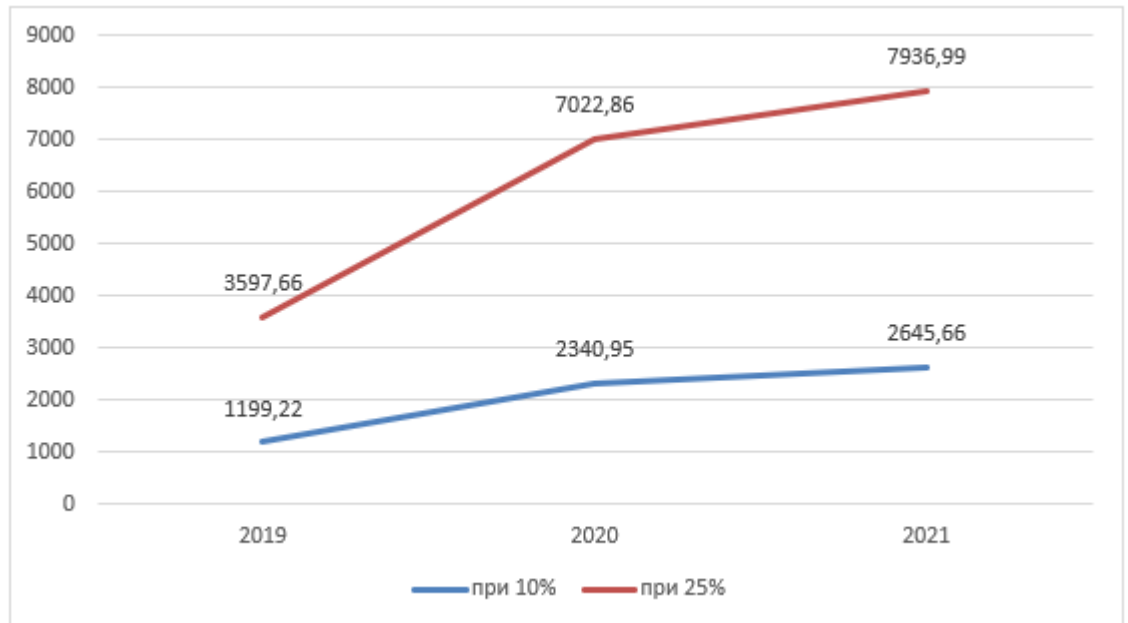


Рис. 3.6. Прогнозований прибуток проекту за 2019-2021 роки

У табл. 3.4. показаний план прибутків і витрат проекту за 2019-2021 роки за мінімальної мірою планового прибутку 10%. В сумі дохід проекту за три роки склав 5072,38 тис. грн.

Таблиця 3.3.

План доходів і витрат за песимістичним сценарієм 2019-2021 роки

Показники	2019	2020	2021
1. Виручка від реалізації, тис.грн.	11992,20	23409,53	26456,63
2. Собівартість, тис.грн.	10792,98	21068,57	23810,96
3. ПДВ, тис.грн.	2398,44	4677	5291,33
4. Прибуток від реалізації, тис.грн.	1199,22	2340,95	2645,66
5. Податок на прибуток, тис.грн.	215,86	421,37	476,22
6. Чистий прибуток, тис.грн.	983,36	1919,58	2169,44

У табл. 3.5. показано план прибутків і витрат за найвищим рівнем прибутку по плану 25%. Загальний дохід проекту за три роки складає 15217,25 тис. грн.

Таблиця 3.4.

План доходів і витрат за оптимістичний сценарієм 2019-2021 роки

Показники	2019	2020	2021
1. Виручка від реалізації, тис.грн.	14390,64	28091,43	31747,95
2. Собівартість, тис.грн.	10792,98	21068,57	23810,96
3. ПДВ, тис.грн.	2878,11	5618,29	6349,59
4. Прибуток від реалізації, тис.грн.	3597,66	7022,86	7936,99
5. Податок на прибуток, тис.грн.	647,58	1264,11	1428,66
6. Чистий прибуток, тис.грн.	2950,08	5758,74	6508,33

В зв'язку зі збільшенням обсягу реалізації починають зростати витрати компанії, а звідси чистий дохід компанії зростає. На рис. 3.7. показаний чистий прибуток організації до та після роботи проекту за обома шляхами розвитку. Треба звернути увагу, що на графіку є порівняння доходу загальної діяльності підприємства і після проекту.

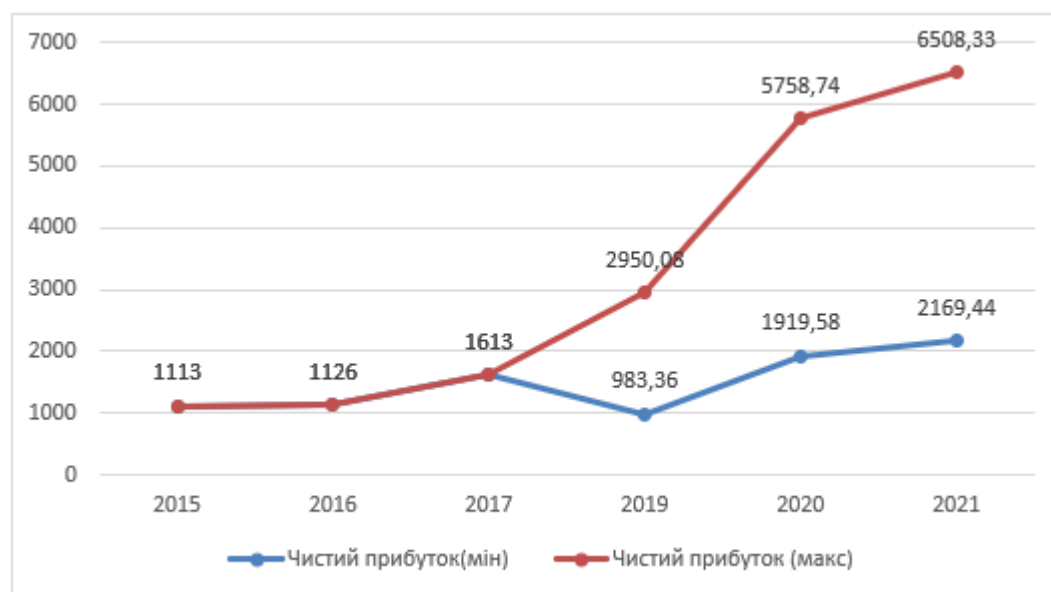


Рис. 3.7. Чистий прибуток підприємства після впровадження проекту 2019-2021 роки

Підприємство буде головним джерелом фінансування даного проекту, станом на 2018 рік ТОВ «Мамалюк» має 10104 тис. грн. прибутку який нерозподілений, планує інвестувати в розширення діяльності підприємства, на перший рік потреба фінансування буде всього 1595,48 тис. грн.

Щоб аналізувати ефективність бізнес-плану розширення треба розрахувати критичний об'єм виробництва в натуральному та вартісному вимірі та зрробити графік точки беззбитковості. Критичний об'єм виробництва в натуральному виражені обраховується за цією допомогою формули [28]:

$$Q_{\text{нат}} = \frac{FC}{P - AVC} = \frac{1931474,16}{13,8 - 8,5} = 364429,1 \approx 364429 \text{ шт} \quad (3.3),$$

де FC – постійні витрати на випуск продукції, грн.;

P – ціна одиниці продукції, грн.;

AVC – змінні витрати на одиницю продукції, грн.

При виготовлені та реалізації 364429 одиниць товару, ТОВ «Мамалюк» вийде на рівень беззбиткової діяльності. У вартісному виражені критичний обсяг визначається використавши формулу [28]:

$$Q_{\text{варт}} = \frac{FC \times P}{P - AVC} = \frac{26654343,4}{5,3} = 5029121,4 \text{ грн} \quad (3.4),$$

Якщо виручки буде 5029121,4 грн компанія вийде на рівень беззбитковості. На рис. 3.8. на графіку показані точки беззбитковості.

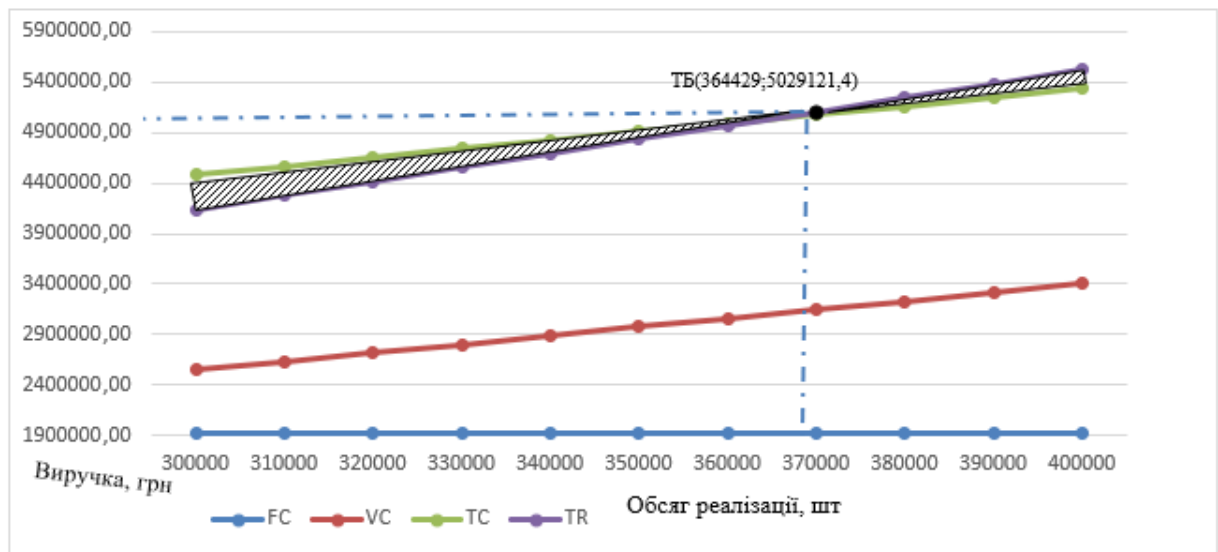


Рис. 3.8. Графік точки беззбитковості проекту розвитку ТОВ «Мамалюк» Розрахував основні дані ефективності бізнес-плану як чистий дисконтований прибуток, індекс дохідності та період окупності для мінімального та максимального прибутку по плану.

Важливим індикатором ефективності проекту є чистий дисконтований дохід (ЧДД) — накопичений дисконтований ефект за розрахунковий період

[24].Взявши до уваги можливий рівень інфляції (який за НБУ у 2019 році складає 7,7%) і прогнозовані ризики проекту, взяв норму дисконту у 35% та розрахований ЧДД для двох шляхів за допомогою формули [28]:

$$\begin{aligned}\text{ЧДД}_{\text{мін}} &= -1595,48 + \frac{983,36}{(1+0,35)^1} + \frac{1919,58}{(1+0,35)^2} + \frac{2169,44}{(1+0,35)^3} = 1067,95 \text{ тис.грн.} \\ \text{ЧДД}_{\text{макс}} &= -1595,48 + \frac{2950,08}{(1+0,35)^1} + \frac{5758,74}{(1+0,35)^2} + \frac{6508,33}{(1+0,35)^3} = 6394,82 \text{ тис.грн.}\end{aligned}\quad (3.5),$$

де r – норма дисконту;

P – прибуток за певний період;

k – термін, кількість років.

Дисконтована сума проекту розраховується за допомогою формули [28]:

$$\text{Дисконтована сума} = \frac{IC}{(1+r)^k} = \frac{1595,48}{(1+0,35)^1} = 1181,84 \text{ тис. грн.} \quad (3.6),$$

Де IC – сума інвестицій за певний рік;

r – норма дисконту;

k – рік залучення інвестицій.

Індекс рентабельності можна знайти як відношення чистого дисконтованого доходу проекту до дисконтованої суми [31], що складає 0,8 для мінімального значення доходу та 5,42 для максимального.

Щоб більш глибоко визначити ефективність проекту, розрахував індекс дохідності проекту. Цей індекс являє собою відношення суми приведених ефектів до розміру капітальних вкладень і розраховується за допомогою формули [32]:

$$\begin{aligned}ID_{\text{мін}} &= \frac{\text{ЧДД}}{IC} = \frac{1067,95}{1595,48} = 0,67 \\ ID_{\text{макс}} &= \frac{\text{ЧДД}}{IC} = \frac{6394,82}{1595,48} = 4,01\end{aligned}\quad (3.7),$$

де ID — індекс дохідності;

ЧДД – чистий дисконтований дохід проекту;

IC – початкові інвестиції.

Період окупності (Payback Period 2019, РВ, ПО) найбільш зрозумілий і поширений показник оцінки ефективності інвестицій. Період окупності бізнес-плану можна розрахувати за допомогою формули [31]:

$$PO_{\text{макс}} = IC / ДП = 1595,48 / 2950,08 = 0,54 * 12 = 6,49 \text{ міс.} \quad (3.8),$$

де IC - сума інвестиційних коштів;

ДП - сума грошового потоку проекту.

Також розрахував термін окупності для прибутку по плану у 10%. У перший рік роботи проекту можливий чистий прибуток буде 983,37 тис. грн, лишається ще 612,13 тис грн на наступний рік. Можна зробити висновок, що період окупності буде 1 рік та 4 місяці де мінімальний рівень прибутковості.

Період окупності для цього проекту треба розрахувати врахувавши дисконтування. Період окупності враховуючи дисконтування (Discounted Payback Period 2019, DPP) має назву тривалість найменшого періоду, після цього процесу поточний чистий дисконтований прибуток стане і завжди залишається невід'ємним, його можна порахувати за допомогою формули [31]:

$$DPP_{\text{макс}} = \frac{IC}{CF} = \frac{1595,48}{2185,25} = 0,73 * 12 = 8,76 \text{ міс.} \quad (3.9),$$

де IC — вихідна сума інвестицій;

CF – сума дисконтованого чистого доходу (дисконтованих потоків).

Також розрахував дисконтований період окупності для мінімального рівня прибутку по плану, що буде 1 рік та 9,8 місяців.

Бізнес-план можна вважати ефективним, врахувавши період окупності, що буде підхоти підприємству, якщо враховувати такі умови, як ЧДД більше нуля або індекс дохідності чи рентабельності більше за одиницю [28]. Для прибутку по плану у 25% і враховуючи можливі ризики, проект стане економічно рентабельним та вигідний, а от з прибутком у 10 % індекс дохідності та рентабельності менше за одиницю, не беручи до уваги окупність проекту.

Основні прогнози ризиків, які на пряму можуть впливати на реалізацію та результати проекту, часто це фінансово-економічні ризики діяльності (табл. 3.1). Треба відзначити, що перевага проекту у контролі ризиків – це гнучкість проекту та готовий швидко реагувати більшість факторів зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності, які можуть заважати. Великі

капіталовкладення при підготовці проекту можуть підвищувати ризик порушення принципу ліквідності компанії та роблять фінансовий ризик [4]. Оскільки, ґрунтовних змін у робот та функціонуванні ТОВ «Мамалюк» та великих коштів на розвиток, що можна використати, бізнес-план не пропонує, мінімальний ризик ліквідності бізнес-плну.

Таблиця 3.5.

Фінансово-економічні ризики, що впливають на реалізацію проекту

Ризики	Негативний вплив
Нестійкість попиту	Падіння продажів, зменшення прибутку
Зниження платоспроможності споживачів	Зниження продажів
Поява схожого продукту у конкурентів	Зниження попиту на продукцію підприємства
Зростання податків	Зменшення чистого прибутку компанії
Нестача оборотних коштів	Збільшення кредитів та заборгованостей
Зниження курсу національної валюти	Зростання витрат підприємства та зниження прибутку
Зростання цін на сировину та комплектуючі	Зростання цін на продукцію, так як наслідок зменшення продажів
Залежність від постачальника «Моно-кенді»	Зниження прибутку внаслідок непередбачуваних дій постачальника, зростання ціни на доставку, тощо
Зниження цін у конкурентів	Зменшення цін та в результаті зменшення прибутку підприємства

Основними ризиками, які можуть впливати як на діяльність компанії, так і на реалізацію проекту - ризики зовнішнього середовища. Це зростання рівня інфляції, яке сприяє зростанню цін на матеріали і енергоносії та зниження курсу гривні, оскільки організація працює на сировині з інших країн.

Для того ,щоб конкуренти не використовували ідею в своїй продукції на ринку солодоців ТОВ «Мамалюк» зробити патент на ідею, якщо в цьому буде потреба. З постачальниками співпраця дуже зручна «Моно-кенді» – це дуже надійна українська організація, співпрацює на вигідних умовах для двох

сторін, але на ринку кондитерських виробів є ще інші альтернативні підприємства, у випадку якщо знадобиться новий партнер.

Для розуміння доцільності альтернативного бізнес-плану розширення треба враховувати ризики які може зустріти проект на різних стадіях. Буде правильно зробити розрахунки для двох шляхів розвитку подій – для найгіршого варіанту з мінімальним прибутком та найкращого з максимальним.[3]

Висновки до розділу 3

Зробивши дослідженням діяльності ТОВ «Мамалюк», була виявлена необхідність провадження альтернативного бізнес-плану розвитку підприємства. Тому пропонується проект з виробництва супутнього товару для солодоців, а саме їстівні прикраси, він зробить потужнішими конкурентні позиції організації на ринку та підвищить кількість споживачів саме цієї продукції.

Враховуючи ідею бізнес-плану, будемо комплектування до пачок цукерок «Джоні» формами та добавками . Плюсом проекту стає те ,що споживач буде мати змогу отримати унікальну продукцію та задовольнити потреби, тому що їстівні форми та добавки мають не тільки яскраві смакові, корисні властивості, а ще надають естетичну красу солодоцям. Проаналізувавши усі існуючі компанії, які працюють на ринку цукерок та добавок, запропонована співпраця з українським підприємством ТОВ «Моно-кенді», яке має найкращі умови для співпраці.

Визначив позиція товарів на ринку використавши карти позиціонування (як солодоці з високою якістю, проте за доступною ціною). Був запропонований середній та преміум сегмент цін для охоплення аудиторії, вони більше зацікавлені в різних якісних властивостях солодоців. Проаналізували головні ризики, які може зустрітися компанія та варіанти зменшення їх негативного внеску на результати роботи проекту. Зробив

прогноз головних економічних даних проекту: обсяг продажу, собівартості та ціни, визначили план доходів та витрат для оптимістичного та песимістичного шляхів розвитку подій. Виявив, що при реалізації 364,44 тис.пачок солодоців з формами і додатками вийде на рівень беззбитковості і це виходить 5029,121 тис. грн. Розраховані дані ефективності бізнес-плану, з цієї інформації можна зробити висновок про економічну вигідність проекту саме при 25% прибутку по плану, оскільки при 10% індекс дохідності та рентабельності проекту виходить значення менше за необхідне.

ВИСНОВКИ

У даній дипломній роботі була визначена сутність та роль бізнес-планування для забезпечення успішного розширення діяльності підприємств, також розглянуті ключові рекомендації, методи і підходи до формування бізнес-планів.

Основні результати дослідження полягають в можливості використання описаного в роботі комплексного дослідження розширення діяльності підприємства, а також механізму розробки бізнес-плану для забезпечення конкурентоспроможності і стійкості позицій компанії на ринку.

В другому розділі досліджувались результати ведення господарської діяльності ТОВ «Мамалюк». Була вивчена еволюція компанії від імпорту кондитерських виробів іноземних виробників до самостійного здійснення фасування та виробництва продукції. А також успіхи у розвитку нового напрямку бізнесу — реалізації під торговою маркою клієнта. Визначена структура продажів підприємства за товарним видом та за регіонами України, а також основні сегменти ринку солодошів, на яких реалізує свою продукцію компанія.

Була зроблена діагностика фінансово-економічних даних діяльності компанії. Отже, прибутковість компанії і обсяги реалізації мають схильність зростати. Внаслідок негативного впливу факторів зовнішнього середовища, частина показників ліквідності, фінансової стійкості та рентабельності стають нижче. Використавши матрицю PEST-аналізу визначив фактори, які сильно впливають на ТОВ «Мамалюк» — інфляція та зниження курсу національної валюти, оскільки оплата за сировину проходить в доларах.

Розібравши внутрішнє середовище організації: сильні та слабкі сторони, виявив резерви для покращення конкурентної позиції ТОВ «Мамалюк», налагоджена системи збуту, якість продукції та широкий асортимент. Проте,

на основі багатокутника конкурентоспроможності, був здійснений висновок, що компанія поступається своїм конкурентам у багатьох аспектах діяльності.

За допомогою методу квадрат потенціалу, було визначено, що розширення діяльності підприємства незбалансований, саме через вектор фінансів. Тому, був розроблений альтернативний бізнес-план підприємства, який не потребує значних інвестицій.

В третьому розділі, згідно виконаних досліджень, була наведена пропозиція розробки бізнес-плану з виробництва супутніх товарів до солодоців, а саме форм і добавок, та комплектація їх до звичайної упаковки.

Були запропоновані рекомендації, щодо охоплення середнього та преміум сегменту, а також початкова апробація проекту у Київській області та місті Київ, адже на цей регіон припадає найбільша частка споживачів продукції компанії.

Зробивши розрахунки можливої ціни, враховуючи інфляцію. Можемо спрогнозувати такі показники : обсяг продажу, собівартість та можливий прибуток для песимістичного та оптимістичного шляху реалізації проекту. Початкові грошові вкладення в проект будуть складати 1595,49 тис.грн. джерелом отримання фінансів для проекту будуть власні засоби компанії, оскільки станом на 2018 рік ТОВ «Мамалюк» має 10104 тис. грн. прибутку, який не розподілений і планується вкласти в розширення діяльності організації.

Знайшовши основні економічні данні ефективності бізнес-плану, можна сформулювати висновок, що більш правильно буде реалізувати солодоці з добавками плануючи 25% прибутку в ціні. Врахувавши дисконт у 35%, проект зможе мати чистий дисконтований прибуток у 6394,62 тис.грн, індекс рентабельності – 5,41, а індекс дохідності 4,01. Період окупності проекту 6,5 місяці та з урахуванням дисконтування – близько 9 місяців. Отже, навіть при мінімальному рівні прибутку по плану у 10% проект буде приносити дохід

(чистий дисконтований прибуток складе 1067,95 тис.грн., а термін окупності близько двох років).

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Клочкова О. М., Платонова Т.Є., Кузнецов В. І. Економіка підприємства: навч. посіб. Москва, 2015, 447 с.
2. Покропивний С. Ф., Соболь С. М., Швиданенко Г. О. *Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування*: навч. посіб. Київ, 1998, 208 с.
3. Бізнес-план // Alpina consulting. URL: <http://alpina.kiev.ua/biznes-plan/?lang=uk>
4. Македон В. В. *Бізнес-планування*: навч. посіб. Київ, Центр учбової літератури, 2009, 236 с.
5. Бізнес-планування: навч. посіб. / Васильців Т.Г. та ін. Київ, Знання, 2013. 207 с.
6. Васильців Т. Г., Іляш О. І., Міценко Н. Г. Економіка малого підприємства: навч. посіб. Київ, Знання, 2013, 446 с.
7. Іванова В. В. *Планування діяльності підприємства*: навч. посіб. Київ, Центр навчальної літератури, 2006, 472 с.
8. Бізнес-план за стандартами ЮНІДО // Inform Group information and research agency. URL: <http://informgroup.com.ua/ru/biznes-plan-po-standartam-unido>
9. Тарасюк Г.М., Шваб Л.І. *Планування діяльності підприємства*: навч. посіб. Київ, Каравела, 2003, 432 с.
10. Нелен В.М. *Планування на аграрному підприємстві*: підручник, Київ, КНЕУ, 2004, 495 с.
11. Експертиза бізнес-плану // Лекції та конспекти. URL: <https://studopedia.org/10-121730.html>
12. [Макаренко С.М., Олійник Н.М. Бізнес-планування: навчально-методичний посібник, Херсон, 2017, 224 с.](#)
13. Солодощі ТОВ «Мамалюк» // Офіційний сайт виробника. URL: <http://www.mamalyk.com.ua>
14. Річна інформація емітента цінних паперів // Інформація для акціонерів. URL: <http://www.monomakh.com.ua/Uploads/Files/%D0%A4%D1%96%D0%>

[BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C%2019421419-2015.rtf](#)

15. Rainforest Alliance // Солодощі. URL:<https://t-coffee.com.ua/articles/rainforest-aliance>
16. Сертифікація FSSC 22000 // Офіційний сайт Інсерт Україна. URL:<https://intercert.com.ua/management-system-certification/certification-fssc-22000>
17. [Фінансовий аналіз та висновки](#)// Finalon financial analysis. URL:<https://www.finalon.com/slovnik-ekonomichnikh-pokaznikiv/338-pokaznik-rentabelnosti-vlasnogo-kapitalu>
18. [Горєлов Д.О., Большенко С.Ф. Стратегія підприємства: навч. посіб. Харків, 2010, 133 с.](#)
19. Терещенко Т.В. Теорія організації: навч. посіб. Хмельницький, 2015, 335 с.
20. Потенціал підприємства: формування та використання: підручник / Н. В. Касьянова та ін. Київ, Центр учбової літератури, 2013, 248 с.
21. Сіменко І.В., Косової Т.Д. Аналіз господарської діяльності: навч. посіб. Київ, Центр учбової літератури, 2013, 380 с.
22. [Методи оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства](#)// Посібники, статті та книги. URL:<http://posibniki.com.ua/post-metodi-ocinyuvannya-rivnua-konkurentospromozhnosti-pidpriemstva>
23. [Солодощі з добавками](#) // Інформаційний портал. URL:<http://o-chaе.com/tea-articdses/102-anis-anisovyy-chay.html>
24. [Солодощі з добавками](#) // Інформаційний портал. URL:<http://priroda-znaet.ru/chay-s-ksaddaonom/>
25. [Солодощі з добавками](#) // Інформаційний портал. URL:<http://ekalekar.com/chaj-s-fenhelem.html>
26. [Солодощі з добавками](#) // Інформаційний портал. URL:<http://onan365.ru/chaj-s-koricej-dlya-pohudeniya/>
27. [Добавки](#) // Офіційний сайт компанії. URL:<https://unupak.ub.ua>

28. Жигалкевич Ж.М. Бізнес-планування: стислий конспект лекцій. Київ, 2017, 38 с.
29. Бутенко Н.В. Основи маркетингу: навч. посіб. Київ, 2004, 140 с.
30. Прогноз НБУ зростання ВВП та інфляції на 2018-2020 роки // Interfax-Україна інформаційне агенство. URL: <https://ua.interfax.com.ua/news/economic/498467.html>
31. Показники ефективності проекту // Інформаційно-освітній портал. URL: <https://stud-time.ru/ekonomika-predpriyatiya/chistij-doxid-pidpriyemstva-chista-privedena-vartist-indeks-rentabelnosti-deyakogo-investicijnogo-proektu.html>
32. Белоусова В.М. Диверсифікація як стратегія розвитку і форма організації виробництва 2013.
33. Заріпова, Раїля Реналовна Формування і реалізація стратегії диверсифікації виробництва на підприємстві 2009.